

Christian A. Conrad

Wirtschaftsethik

Eine Voraussetzung für Produktivität

2. Auflage



Springer Gabler

Wirtschaftsethik

Christian A. Conrad

Wirtschaftsethik

Eine Voraussetzung für Produktivität

2., erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Christian A. Conrad
Hochschule für Technik und
Wirtschaft des Saarlandes
Saarbrücken, Deutschland

ISBN 978-3-658-29671-1 ISBN 978-3-658-29672-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29672-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Nora Valussi

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur zweiten Auflage

Die zweite Auflage wurde grundlegend überarbeitet, was sich auch in der deutlich gestiegenen Seitenzahl zeigt. Insbesondere flossen die Erkenntnisse aus den zwischenzeitlich gehaltenen Bachelor- und Masterseminaren in Wirtschaftsethik und aus meinem Forschungssemester im Sommersemester 2019 ein. Während sich die Bachelorseminare auf die Didaktik zur Vermittlung der Bedeutung von Ethik für die Wirtschaft konzentrieren, wurden im Masterseminar von den Studenten unterschiedliche wirtschaftsethische Themen bezogen auf die deutsche und internationale Wirtschaft bearbeitet und in Sammelbänden veröffentlicht. Das Forschungssemester widmete sich den Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaften (Psychologie, Sozialpsychologie, Soziologie und Behavioral Economics) und ihrer Bedeutung für die Wirtschaft. Hieraus entstanden viele neue Impulse für die Wirtschaftsethik.

Saarbrücken
im Januar 2020

Christian A. Conrad

Vorwort

Das vorliegende Buch entstand als Resultat von über zwölf Jahren beruflicher Tätigkeit in einer großen deutschen Bank, die mich als Unternehmenskundenberater immer wieder in Kontakt zum Management von vielen deutschen Unternehmen gebracht hat. Die Periode meiner Berufserfahrung beinhaltete auch den Börsenboom und -crash am Anfang des neuen Jahrtausends und die Finanzkrise. Diese praktischen Eindrücke führten zu der Überzeugung, dass es ein Ethikproblem in der Wirtschaft gibt, und dass die mangelnde Ethik nicht nur den Menschen schadet, sondern auch zu erheblichen Produktivitätseinbußen führt. In der Folge hielt ich Seminare über Wirtschaftsethik im Bachelor- und Masterstudium der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) in Saarbrücken. Diese Lehrerfahrung floss in dieses Buch ebenso ein wie ein umfangreiches Literaturstudium.

Saarbrücken
im April 2016

Christian A. Conrad

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangspunkt	1
1.2	Das Ethikproblem in der Wirtschaft	4
	Literatur	7
2	Grundlagen der Wirtschaftsethik	9
2.1	Was ist ein moralisches oder ethisches Verhalten?	9
2.2	Was ist Wirtschaftsethik?	14
2.3	Zielsetzung der Wirtschaftsethik	16
	Literatur	20
3	Ethische Bewertungsansätze	23
3.1	Klassische Ethik	23
3.1.1	Gesinnungsethik	24
3.1.2	Kants Regeln für die ethische Vernunftsabwägung	26
3.1.3	Pflichtenethik (Deontologische Ethik)	28
3.1.4	Folgenethik oder Verantwortungsethik (Teleologische Ethik)	34
3.1.5	Der Utilitarismus von Jeremy Bentham	36
3.1.6	Der Millsche Utilitarismus	38
3.1.7	Individuethik oder Diskursethik?	41
3.2	Moderne Wirtschaftsethik	49
3.2.1	Moralökonomik: Moral muss sich lohnen	49
3.2.2	Spezielle ethische Bewertungsprinzipien	55
3.3	Fazit zu den ethischen Bewertungsverfahren	60
3.4	Anwendungsbeispiele	62
3.5	Zusammenfassung	66
	Literatur	67
4	Der Mensch in der Wirtschaft	71
4.1	Das klassische Menschenbild: Der Homo Oeconomicus	71
4.2	Der falsch verstandene Egoismus	77

4.3	Individualismus versus Kollektivismus	80
4.3.1	Verhalten in Gruppen	80
4.3.2	Experimente Individualismus versus Kollektivismus	89
4.3.3	Altruismus	94
4.3.4	Gerechtigkeitsempfinden oder wie tickt der Mensch?	96
4.3.5	Das Konzept des aufgeklärten Selbstinteresses	104
4.4	Die menschliche Intelligenz.	107
4.5	Kulturelle Einflussfaktoren	112
4.6	Ökonomische Verhaltensmotivation.	116
4.7	Historische Entwicklung des Menschen in der Wirtschaft	122
4.8	Gesellschaftliche Sozialisation und Ethik	128
	Literatur.	132
5	Markt und Moral	139
5.1	Gerechtigkeitstheorien	139
5.2	Wie funktioniert das System Marktwirtschaft?	147
5.2.1	Das Bild des vollkommenen Marktes in der Wohlfahrtsökonomie	148
5.2.2	Wettbewerbsfunktionen	150
5.2.3	Das Unternehmensziel der Gewinnmaximierung	154
5.2.4	Schwächen im Controlling.	157
5.3	Haben Unternehmen eine soziale Verantwortung?	159
5.4	Verteilung, Eigentum und Moral	168
5.5	Soziale Marktwirtschaft.	173
5.6	Marktversagen	179
5.6.1	Marktversagen wegen Nichtausschließbarkeit.	179
5.6.2	Marktversagen wegen asymmetrischer Informationen	180
5.6.3	Marktversagen wegen Transaktionskosten	184
5.6.4	Marktversagen wegen externer Effekte	189
5.6.5	Marktversagen aufgrund von Korruption.	191
5.6.6	Unrationales Verhalten als Ursache für Marktversagen: das Beispiel unethischer Verkaufsstrategien.	201
5.7	Moral innerhalb der wirtschaftlichen Arbeitsteilung	202
	Literatur.	210
6	Ethik als Ordnungspolitik	217
6.1	Der staatliche Ordnungsrahmen in Form von Institutionen und Organisationen	217
6.1.1	Das ethische Gefangenendilemma.	217
6.1.2	Ethische Ordnungspolitik.	222
6.1.3	Reicht der Rechtsstaat aus?	225

6.2	Berufs- und Standesregeln	227
6.2.1	Wirtschaftsprüfer	227
6.2.2	Ingenieure.	229
6.2.3	Verbände.	229
6.3	Ethische Führungskräftekodexe	230
6.3.1	Davoser Manifest	230
6.3.2	Der „wert(e)orientierte Führungskräfte-Kodex“	230
6.3.3	Der deutsche Corporate Governance Kodex	230
6.4	Internationale Wirtschaftsethik	231
6.4.1	Transparenz und Sanktionen durch Non-Governmental Organizations	232
6.4.2	Internationale Gütesiegel	233
6.4.3	Anreize zur Überwindung des internationalen Gefangenendilemmas.	234
6.4.4	Internationale Ethikkodexe	235
	Literatur.	238
7	Ethiktools der Unternehmensführung	241
7.1	Institutionenethik	241
7.1.1	Unternehmensleitbilder und Visionen	242
7.1.2	Operative und strategische Ziele	246
7.1.3	Verhaltenskodexe (Code of Conduct)	249
7.1.4	Ethische Kontrollsysteme.	252
7.1.5	Ethischer Stakeholderansatz	255
7.2	Organisationsethik	266
7.2.1	Organisationsstruktur.	267
7.2.2	Ombudspersonen	274
7.2.3	Ethik-Beauftragte (Ethics Officers)	275
7.2.4	Ethik-Kommission	275
7.2.5	Whistle Blowing	276
7.3	Führungsethik	282
7.3.1	Case-Study Enron	282
7.3.2	Ethik-Schwächen der Corporate Governance	286
7.3.3	Ethische Unternehmenskultur	305
7.3.4	Ethischer Führungsstil	327
7.3.5	Das ethische Vorbild der Unternehmensführung	345
7.3.6	Ethische Personalauswahl	363
7.3.7	Ethische Personalentwicklung	377
	Literatur.	386

8 Ethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung	395
8.1 Ethik in der Wirtschaftswissenschaft	396
8.2 Ethik an Hochschulen	398
Literatur	402
Literatur	403
Stichwortverzeichnis	423

1.1 Ausgangspunkt

Die Notwendigkeit einer Wirtschaftsethik wird insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre kontrovers diskutiert. Bereits 1985 forderten Steinmann und Oppenrieder in der Zeitschrift „Betriebswirtschaftslehre“ eine Unternehmensethik als ein an praktischer Vernunft orientiertes autonomes Steuerungselement, das zur Lösung des Spannungsverhältnisses zwischen Unternehmung und Gesellschaft beitragen könnte.¹ In der „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“ entgegnete Albach, die BWL könne getrost auf „Moralprediger“ verzichten. Er sieht die notwendige Ethik bereits in der erwerbswirtschaftlichen Rationalität der BWL im Sinne der Vernunftsethik von Kant enthalten. Die Ethik beschränke sich darauf, „mit den knappen Ressourcen einer endlichen Welt „vernünftig“ umzugehen.“ Er sieht keine „Zwei-Weltentheorie“, in der „ökonomische Sachlogik“ und „außerökonomisches moralisches Verantwortungsbewusstsein“ voneinander getrennt sind. Betriebswirtschaftslehre benötigt keine Ethik oder Verantwortung, weil sie bereits auf ethischen Prinzipien beruht.²

Schneider hält eine ethisch-normative Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre für „unfruchtbar“ und einen Rückschritt in die unwissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre, die sich als Einzelwirtschaftstheorie auf die Einkommensfolgen wirtschaftlichen Handelns beschränken soll. Er fordert, dass sich die Betriebswirte auf die „Wissenschaft von der Profiterzielung“ beschränken.³ Und Wissenschaftler wie Horst Steinman, Alber Löhr und Peter Koslowski kritisieren an der Wirtschaftsethik, dass die

¹Vgl. Steinmann, Horst/Oppenrieder, Bernd (1985), S. 179 ff.

²Vgl. Albach, Horst (2005), S. 809 und 811 sowie Beschorner, Thomas/Hajduk, Thomas (2011), S. 8.

³Vgl. Schneider, Dieter (1990), S. 890.

Anwendung von moralischen Kriterien auf die Wirtschaft auf Kosten der Wirtschaftlichkeit gehe.⁴

Die moderne BWL hat sich somit von der Moral losgelöst und verfolgt mit der Gewinnmaximierung ein ausschließlich materielles Ziel, das durchaus unmoralisch sein kann: wie das Geld verdient wird, spielt keine Rolle. Dies entspricht auch generell den amoralischen Wissenschaften, insofern auch die Naturwissenschaften forschen, ohne die Forschung moralisch zu bewerten oder gar zu reglementieren. Beispielsweise hat die Entdeckung der Atomenergie sowohl die Nutzung dieser Energieform als auch die Entwicklung der Atombombe ermöglicht.

Im Rahmen der Enron-Krise im Jahr 2000 tauchten allerdings die ersten Zweifel auf, ob eine Betriebswirtschaft ohne Moral funktioniert. Seit der Finanzkrise beginnend im Jahr 2007 werden Wirtschaft und BWL zunehmend mit der Forderung nach mehr gesellschaftlicher Verantwortung konfrontiert. Eine Gemeinsamkeit der Krisen war das unmoralische Bereicherungsstreben von Managern auf Kosten ihrer Unternehmen und des Systems und damit der Gesellschaft. Das marktwirtschaftliche System stellt bei der wirtschaftlichen Wertschöpfung das Individuum in den Vordergrund und gewährt ihm einen großen Entfaltungsspielraum. Über die Verfolgung des Eigennutzes soll die größtmögliche Motivation des Einzelnen und damit ein maximales Ergebnis für die Allgemeinheit sichergestellt werden. Dies scheint immer weniger zu funktionieren.

Die zentrale Frage, die in diesem Lehrbuch beantwortet werden soll, ist, inwiefern moralische Werte als produktive Kräfte für die Wirtschaft eine Rolle spielen. Hierbei soll ganz bewusst kein normativer Ansatz verfolgt und auch nicht verkürzt eine Moral von der Wirtschaft eingefordert werden. Diese Moral müsste subjektiv und kulturspezifisch relativiert werden und könnte deshalb keine Allgemeingültigkeit für sich beanspruchen. Moralische Werte an sich wie beispielsweise die Würde des Menschen sollen ohne logische Begründung nicht als Anforderungsprofil gelten, obwohl sie eine hohe Zielpriorität haben. Normative, moralische, vielleicht sogar gefühlsbezogene Ziele wie Gerechtigkeit, sollen zwar nicht unerwähnt, aber bei der Argumentation nicht zur Hilfe herangezogen werden, wenn sie nicht produktivitätserhöhend sind. Ziel ist die optimale Entfaltung der produktiven Kräfte in Unternehmen und Volkswirtschaft, also die schlichte Wohlfahrtssteigerung durch Outputmaximierung unter Berücksichtigung der Wohlfahrt aller Beteiligten. Eine Aufopferung des Individuums für die Gesellschaft soll nicht postuliert werden. Die Welt soll nicht besser gemacht werden als sie sein kann. Vielmehr wird die Verfolgung des Eigennutzes in der Regel als vorrangig für das Individuum unterstellt und ein Rahmen zur optimalen Entfaltung der „Invisible Hand“ von Adam Smith unter Berücksichtigung ethischen Verhaltens gesucht. Es soll eine rein logisch begründete Ethik geschaffen werden, die die produktiven Kräfte der Marktwirtschaft stimuliert. Ziel ist die von der Marktwirtschaft implizierte Ethik aufzudecken, eine

⁴Vgl. Büscher, Martin (1995), S. 275.

Ethik, die auch für die globalisierte Wirtschaft internationale Gültigkeit beanspruchen kann.

Der Titel des Buches Wirtschaftsethik umfasst gemäß dem Sprachgebrauch sowohl die Ethik der Unternehmen in der Wirtschaft (Unternehmensethik), als auch die Managerethik in den Unternehmen sowie die Ethik innerhalb des volkswirtschaftlichen Ordnungsrahmens. Ziel ist es, aus den vielen Ethikansätzen und teilweise auch unterschiedlichen Begriffsverwendungen ein Lehrbuch für Wirtschaftsethik zu erstellen. Hierbei soll gezeigt werden, inwiefern Ethik in der Wirtschaft die Produktivität erhöht. Zur Anwendung in der Wirtschaftspraxis werden hierzu konkrete Ethiktools zur Verfügung gestellt.

Das Konzept dieses Lehrbuchs weicht etwas von herkömmlichen Lehrbüchern ab. Um herauszuarbeiten, wie sich Menschen ethisch und unethisch verhalten und wie sich dies wirtschaftlich auswirkt, bezieht dieses Buch neuere Forschungsergebnisse der Wirtschaftswissenschaften, aber auch von anderen Disziplinen wie der Psychologie und Soziologie ein und kommt damit zu neuen Schlussfolgerungen für die Wirtschaftsethik. Das für die Studenten relevante Wissen wird zuerst wissenschaftlich hergeleitet, um dann die Ergebnisse als zusammengefassten Lehrinhalt zu präsentieren.

Das Buch beginnt mit den Grundlagen der Wirtschaftsethik, indem Wirtschaftsethik definiert und über ihre Zielsetzung abgegrenzt wird. Hierbei wird auch auf die Bedeutung der Wirtschaftsethik für die Wirtschaft und die Betriebswirtschaftslehre eingegangen. Anschließend werden die ethischen Bewertungsansätze dargestellt, die es dem Leser ermöglichen sollen, wirtschaftliches Verhalten ethisch zu bewerten. Der Mensch in der Wirtschaft lautet das nächste Kapitel. Hier wollen wir uns mit dem Menschen und seinem Verhalten beschäftigen. Was motiviert ihn? Inwiefern ist er ethisch orientiert? Gibt es ein Gerechtigkeitsempfinden? Als nächstes setzen wir uns mit den Regeln des Marktes auseinander. Begünstigt die Marktwirtschaft ethisches Verhalten oder besteht ein Zielkonflikt zwischen Ethik und Marktwirtschaft? Haben Unternehmen eine soziale Verantwortung? Wir stellen fest, dass die Antwort auf diese Frage sehr stark von den gesetzlichen Rahmenbedingungen der wirtschaftlichen Tätigkeit abhängt. In einer wirtschaftlichen Anarchie kann weder von den Unternehmen noch von den einzelnen Akteuren ethisches Verhalten erwartet werden, weshalb wir uns der Ethik als Ordnungspolitik zuwenden. Hier ist vor allem der Staat als Akteur gefragt. Nachdem wir die Bedeutung der Ethik für die Produktivität im Unternehmen und in der Volkswirtschaft herausgearbeitet haben, stellen wir im letzten Teil des Buches sogenannte Ethiktools vor, also Instrumenten mit denen die Unternehmensführung ein ethisches Verhalten ihrer Mitarbeiter fördern kann. Das Buch schließt mit einem Ausblick und Empfehlungen zur Wirtschaftsethik als Disziplin als Teil der Hochschulausbildung.

1.2 Das Ethikproblem in der Wirtschaft

Ein deutscher Vorstandsvorsitzender:

Ich muss aus eigener Beobachtung sagen, dass moralische Grundsätze in den Managementkreisen einen geringeren Stellenwert als früher haben, wenn man Moral als Maxime des Handelns betrachtet. Allerdings ist das Bild widersprüchlich. Einerseits glaube ich, dass das ethische Niveau hinuntergegangen ist, andererseits kann man sagen, dass Moral Gott sei Dank noch eine Rolle spielt. Aber wenn ich einen Zeitstrahl bilde, dann sind wir derzeit nicht gerade in einer positiven Entwicklung.⁵

Schon lange vor der Subprimekrise wurde das Bereichern von Managern auf Kosten den ihrer Firmen kritisiert. Bereits Anfang der 90er Jahre beklagten deutsche Führungskräfte einen Werteverlust, vor allem ein Mangel an Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit und Offenheit.⁶ Letztlich ist ein Skandal nichts anderes als eine unmoralische Verfehlung in den Augen der Gesellschaft. Ob es sich um Topmanager handelt, die nur versuchen, das Maximum aus den ihnen anvertrauten Unternehmen herauszuholen, oder Bilanzen zu manipulieren, um mit Aktienoptionen oder Boni auf Kosten der ahnungslosen Aktionäre reich zu werden oder um Mitarbeiter der unteren Hierarchien, die versuchen, ihre Kollegen oder den Markt zu betrügen, alles weist darauf hin, dass die Wirtschaft international mit einem Ethikproblem zu kämpfen hat. Auffallend ist, dass gerade Vorzeigeunternehmen, wie beispielsweise das US-Unternehmen Enron (vgl. Abschn. 7.3.1.), von moralischen Entgleisungen betroffen waren. Es sind viele amerikanische Unternehmen dabei. So wurden auch den international renommierten Investmentbanken verkaufsbegünstigende Aktienanalysen vorgeworfen (Merrill Lynch, Morgan Stanley und Credit Swiss First Boston in den USA sowie Goldman Sachs, Morgan Stanley und der Deutschen Bank in Deutschland).⁷

Vor dem Hintergrund der Unternehmenskrisen wundert es nicht, dass die gesellschaftliche Anerkennung von Managern in den letzten Jahren stark gesunken ist. In einer Umfrage des Wall Street Journals von 2003 gaben 64 % der Befragten an, sie würden Managern nicht trauen. Dieses Ergebnis wurde nur noch von einem Berufsstand übertroffen. Politikern trauten nur 16 % der Befragten, 84 % drückten ihr Misstrauen aus.⁸ In den USA sagten 2006 in einer Umfrage nur 13 % der befragten Bürger, sie würden den Managern großer Konzerne vertrauen.⁹

Mittlerweile hat sich scheinbar nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch gesellschaftsübergreifend die Auffassung durchgesetzt, dass Ehrlichkeit Dummheit ist. Oft heißt es: „Moral muss man sich leisten können.“ Jeder ist sich selbst der Nächste. Gemeinsinn und Opferbereitschaft wird durch rücksichtslose Nutzenmaximierung ersetzt. Gemäß

⁵Zitiert nach Buß, Eugen (2009), S. 16.

⁶Vgl. Dahm, Karl-Wilhelm (1993), S. 4 f.

⁷Vgl. Chediak, Felipe/Escudero, Silvio (2004), S. 79 sowie Ogger, Günther (2001), S. 103 f.

⁸Vgl. Ergenzinger, Rudolf/Krulis-Randa, Jan S. (2004), S. 4.

⁹Vgl. Brown, M. E./Treviño, L. K. (2006), S. 608.

einer Umfrage der GfK Marktforschung von 2008 waren 61 % der befragten Deutschen der Meinung, dass sich Aufrichtigkeit nicht auszahlt – die Welt wolle schließlich belogen werden. Und 38 % hielten es für vertretbar zu lügen, wenn es der eigenen Karriere dient.¹⁰

Studien stellten schon Ende der 80er Jahre bei amerikanischen Wirtschaftsstudenten eine sehr egoistische Einstellung fest. Das Verhalten ist zweckrational und opportunistisch. Das moralische Reflexionsvermögen ist stark eingeschränkt. Erfolg und Fortkommen stehen bedingungslos an erster Stelle. Typisch sind Aussagen wie „Gewinnen ist alles“.¹¹ Gemäß einer Umfrage unter Schweizer Führungskräften gehen 75 % der Manager davon aus, dass die Marktkräfte automatisch für ethisch und moralisch gerechtfertigtes Verhalten sorgen. Eine andere Umfrage unter Deutschen Führungskräften kommt zu einem ähnlichen Ergebnis, insofern 50 % davon ausgehen, dass ihr Unternehmen durch seine Aktivitäten automatisch zum Gemeinwohl beiträgt.¹²

Interessant ist, dass viele Manager mit unmoralischen unethischen Rahmenbedingungen nicht zurechtzukommen scheinen. Studien zeigen, dass mittlerweile die Mehrheit der Führungskräfte mit mehr oder weniger bewusst empfundenen Angstgefühlen zur Arbeit gehen. Die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, die Angst Fehler zu machen und die Angst vor Fehlinformationen sind hier dominant.¹³ Angst um den Arbeitsplatz, übertriebener Leistungsdruck und zwischenmenschlicher Konkurrenzdruck spielen bei psychischen Erkrankungen eine wichtige Rolle.¹⁴

Das Ethikproblem belastet die Unternehmen auch als internes Loyalitätsproblem zunehmend. So klagen die Personalmanager in einer Studie der deutschen Personalberatungsgesellschaft Kienbaum über eine Generation von Bewerbern, die wenig Neigung hat, sich mit dem Herzen zu engagieren. Fast jeder zweite Personalchef bemängelt einen Mangel an Sozialkompetenz. Vielmehr verhielten sich die jungen Menschen nutzenmaximierend. Das heißt beispielsweise, dass sie, wenn sie eine Frage beantworten, überlegen, welche Antwort ihnen am meisten nutzt. Diese Generation der stromlinienförmigen Opportunisten gefällt den Personalern nicht, weil sie weder den erforderlichen kreativen Input bringen noch die Arbeitgeber ihnen vertrauen können: „Die Frage, was jemand in fünf Jahren eigentlich machen will, kann kaum einer beantworten. Zwar ist den Personalern klar, dass Mitarbeiter und Unternehmen keinen Bund mehr fürs Leben schließen. Aber Begeisterung für eine Aufgabe und der Wille eines Bewerbers, etwas Besonderes zu leisten, ist den Unternehmen nach wie vor wichtig.“¹⁵ Laut Walter

¹⁰Vgl. Rheinische Post vom 18.04.2008 sowie <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/292/umfrage>.

¹¹Löhr, A. (1997), S. 198.

¹²Vgl. Ulrich, Peter (1993), Sp. 1172 f.

¹³Vgl. Volk, Hartmut (2000), S. 57.

¹⁴Vgl. Volk, Hartmut (2006).

¹⁵Walter Jachmann, Geschäftsführer der Personalberatung Kienbaum, zitiert nach Handelsblatt vom 20./21./22.10.2006, S. 1.

Jachmann, Geschäftsführer der Personalberatung Kienbaum fehle es den Bewerbern an Rückgrat und Persönlichkeit:

Und gerade in der Krise bekommen die Unternehmenslenker gerade dann nicht die Informationen, die sie brauchen. Es wird nicht diskutiert und widersprochen, weil die Leute nur den Chefs nach dem Mund reden.¹⁶

Viele Unternehmen, die mit moralischen Verfehlungen zu kämpfen hatten, gehörten jahrelang zu den profitstärksten, um dann massive Verluste vor allem aufgrund von Abschreibungen aufzuweisen. Dies gilt sowohl für Enron (vgl. Abschn. 7.3.1.) und andere Unternehmen als auch für die Citigroup und die Investmentbanken im Rahmen der Subprimekrise. Später kamen Milliarden an Strafzahlungen für Gesetzesverstöße beim Vertrieb der Subprimekredite hinzu.

Die Finanz- oder Subprimekrise war die Krönung der ethischen Verfehlungen der Wirtschaft. Hier kam alles zusammen und manche sahen in ihr das Finale des Turbo-kapitalismus, also die grenzenlose Bereicherung Einzelner auf Kosten der Gemeinschaft, was fast zum kompletten Systemzusammenbruch geführt hätte.¹⁷ Das Fehlen von Regeln und der Glaube an die Selbstheilungskräfte der Märkte wurden von Einzelnen zu ihrem Vorteil ausgenutzt. Die Opfer waren vor allem sozial Schwache, kleine Leute, denen Haustürvertreter Kredite aufgeschwätzt haben, die sie sich nicht leisten konnten und die sie in den Bankrott und teilweise auf die Straße gestürzt haben. Hier wurde soziales Elend geschaffen. Die Verkäufer mussten das wissen: sie hatten den direkten Kontakt zu diesen Leuten, weshalb die moralische Verfehlung hier am größten ist. Sie dachten nur an ihren eigenen Profit und nicht an das Schicksal dieser Menschen. Schließlich orientierte sich auch ihre Entlohnung an der Höhe der vermittelten Kredite. Die Kreditnehmer waren ihnen meistens unterlegen. Weder verfügten sie in der Regel über die notwendige Bildung, um die Kreditverträge zu verstehen noch gab es in den USA Verbraucherschutz- und Haustürgesetze. Menschlich falsch verhalten haben sich jedoch alle, die wissend oder billigend Schaden Dritten zugeführt haben. Die amerikanischen Regierungen Clinton und Bush, die als falsch verstandene Sozialpolitik Menschen über Fannie Mac und Freddie Mae Kredite ermöglichten, die sie sich nicht leisten konnten. Ferner alle, die an der Blase verdient haben und eigentlich hätten wissen müssen, dass hier eine Blase sozialen Elends finanziert wurde. Zu nennen sind hier vor allem die Bank-Manager, die kurzfristig ihre eigenen Boni maximiert haben und längerfristig den Zusammenbruch ihrer Bank und des Finanzsystems in Kauf genommen haben. Moralische Verantwortung tragen aber auch die Finanzaufsichtsbehörden, die das Entstehen und Verbreiten der Immobilienblase und die gefährlichen Finanzinnovationen geduldet haben. Sie ließen einen neuen, nicht regulierten Kreditmarkt entstehen, ohne

¹⁶Stefan Tilk, Mitglied der Geschäftsleitung der Bertelsmann-Tochter Arvato Direct Services, zitiert nach Handelsblatt vom 20./21./22.10.2006, S. 1.

¹⁷Vgl. Dahrendorf, Ralf, (2009).

eingzugreifen. Vor den Gefahren der Immobilienblase und den neuen Kreditinstrumenten sowie den Finanzinnovationen wurde zumindest in den USA rechtzeitig und vielseitig gewarnt.¹⁸

Das Verhalten der Banker hat sich nach der Finanzkrise nicht wesentlich geändert. 2013 glaubten nur 36 % der befragten Wall Street Mitarbeiter, dass sich ihre Branche zum Besseren verändert habe. Hingegen waren 52 % überzeugt, dass die Konkurrenz in „illegale oder unethische“ Aktionen verstrickt sei. Diese Informationen bezeugten fast ein Viertel im eigenen Haus erlebt oder „aus erster Hand“ erfahren zu haben. Allerdings hielten 29 % unethische oder illegale Tricks für notwendig, „um erfolgreich zu sein“, was einen Anstieg um 17 % gegenüber 2012 bedeutet, als die Studie erstmals durchgeführt wurde. Vor allem bei jüngeren Mitarbeitern scheint es an einer ethischen Einstellung zu mangeln. 36 % der Nachwuchsbanker mit weniger als zehn Jahren Erfahrung befürworteten windige Tricks, gegenüber 18 % der Wall-Street-Veteranen mit mehr als 20 Berufsjahren. Ein Viertel wäre zu Insiderhandel bereit, „wenn sie damit ungeschoren mindestens zehn Millionen Dollar verdienen könnten“. Beim den jüngeren Kollegen steigt dieser Anteil sogar auf 38 %. 17 % sind der Überzeugung, „dass ihre Chefs wegsehen, wenn sie einen Top-Performer des Insiderhandels verdächtigen“. Begründet wird dies mit einem zu niedrigen Einkommen: 26 % sind der Meinung, „dass die Vergütungspläne oder Bonusstrukturen ihrer Unternehmen Ansporn seien, ethische Normen zu verraten oder das Gesetz zu brechen“. Dieser Ansicht sind bei den jüngeren 31 %, bei den Älteren 21 %.¹⁹

Abschließend bleibt festzuhalten, dass viele Autoren eine Tendenz zum Individualismus und Materialismus feststellen. Es ist von einem „Wertewandel“, einer Vernachlässigung des klassischen Standes- und Berufsethos sowie einer Erosion tradierter Wertmaßstäbe, wie Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und Solidarität die Rede.²⁰ In Folgenden wollen wir uns fragen, was die Wirtschaftsethik an diesem Zustand ändern kann.

Literatur

- H. Albach, Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik!. Z. Betriebswirtschaftslehre **75**, 809–829 (2005).
- T. Beschorner, T. Hajduk, Der Ehrbare Kaufmann – Unternehmensverantwortung „light“? CRS Magazin **3**, 6–8 (2011). <http://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/206603.pdf>.
- M.E. Brown, L.K. Treviño, Ethical leadership: A review and future directions. Leadersh. Q. **17**, 595–616 (2006).
- M. Büscher, Integrative Wirtschaftsethik. Die Unternehmung. **49**, 273–284 (1995).

¹⁸Vgl. Conrad, Christian A. (2010), S. 13 ff.

¹⁹Vgl. Sucharow, Labaton (2013).

²⁰Vgl. Pritzl, Rupert F. J./Schneider, Friedrich (1999), S. 327.

- E. Buß, Die soziale Kennkarte und Moral der deutschen Top-Manager. Befunde einer empirischen Erhebung. Vortragsmanuskript, Eugen Gutmann Gesellschaft (2009, 26. März). www.eugen-gutmann-gesellschaft.de/upload/vortrag_buss.pdf. Zugegriffen: 17. April 2017.
- F. Chediak, S. Escudero, in *Competitiveness und Ethik, Herausforderungen an das Management, Schriftenreihe der Graduate School of Business Administration*, Hrsg. R. Berndt et al. Ethics ratings: The case of five leading U.S. investment banks, Bd. 11 (Springer, Zürich, 2004), S. 77–87.
- C. A. Conrad, *Moral und Wirtschaftskrisen – Enron, Subprime & Co.* (disserta Verlag, Hamburg, 2010).
- K.-W. Dahm, „Management of Values“ Ethikseminare für Führungskräfte, Teil 1 in Forum Wirtschaftsethik, 1993, Nr. 2, S. 4–9, Teil 2 in: Forum Wirtschaftsethik, 1994, Nr. 2, S. 3–11 (1993).
- R. Dahrendorf, Die verlorene Ehre des Kaufmanns, in Tagesspiegel (2009, 12. July). <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/dahrendorf-essay-die-verlorene-ehre-des-kaufmanns/1555814.html>.
- R. Ergenzinger, J.S. Krulis-Randa, in *Competitiveness und Ethik, Herausforderungen an das Management, Schriftenreihe der Graduate School of Business Administration*, Hrsg. R. Berndt et al. Anforderungen an das Management unter dem Aspekt von Competitiveness und Ethics in der Gegenwart, Bd. 11 (Springer-Verlag, Zürich, 2004), S. 3–16.
- A. Löhr, in *Die moralische Urteilskraft von Wirtschaftsstudenten: Bemerkungen zum empirischen Forschungsstand*, Hrsg. G. Blickle, Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele. (Verl. für Angewandte Psychologie, Göttingen, 1997) S. 185–208. ISBN 3801710556.
- G. Ogger, *Der Börsenschwindel*. (Bertelsmann, München, 2001).
- R.F.J. Pritzl, F. Schneider, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 4: Ausgewählte Handlungsfelder*, Hrsg. W. Korff. Korruption (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 310–333.
- D. Schneider, Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre. Ztez. Betriebswirtschaftliche Forsch. 42(10), 869–891 (1990).
- H. Steinmann, B. Oppenrieder, Bernd, Brauchen wir eine neue Unternehmensethik? Die Betriebswirtschaft. 45, 170–183 (1985).
- L. Sucharow, Wall street in crisis: A perfect storm looming, labaton sucharow’s, U.S. financial services industry survey (2013, July). <http://www.secwhistlebloweradvocate.com>. Zugegriffen: 28. Okt. 2013.
- P. Ulrich, in *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Hrsg. G. Enderle et al. Unternehmerethos (Herder, Freiburg, 1993) S. 1165–1175.
- H. Volk, Verunsicherte Mitarbeiter werden schneller krank. Frankf. Allg. Ztg. 217, 37 (2000).
- H. Volk, Heilsames Klima. Frankf. Allg. Ztg. 54, 59 (2006).

Was folgt warum?

Ergänzend zu den betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Veranstaltungen soll Ihnen dieses Kapitel die Begriffe und die Ausgangsbasis der anwendungsorientierten Disziplin Wirtschaftsethik vermitteln.

Lernziele

Sie sollen die Grundlagen der Wirtschaftsethik mit eigenen Worten beschreiben können.

2.1 Was ist ein moralisches oder ethisches Verhalten?

Wirtschaftsethik untersucht die Zusammenhänge von Ethik und Wirtschaft, also vereinfacht moralisches Verhalten in der Wirtschaft und vor allem die Bedeutung von moralischem Verhalten für die Wirtschaft. Wirtschaft und Ethik – passt denn das zusammen? Kann man wirtschaftliche Zusammenhänge an Kriterien wie Gut und Böse messen? Zunächst erscheint dies unrealistisch. Wirtschaft stellt sich als abstraktes Gebilde dar, das seinen eigenen Gesetzen unterliegt. Und wie kann man überhaupt Gut von Böse unterscheiden? Letzteres ist eine Frage, die schon viele beschäftigt hat, ohne dass eine allgemeingültige Definition von Gut und Böse entwickelt werden konnte. Um Verhalten von Menschen als gut, moralisch oder ethisch einstufen zu können, benötigen wir allerdings eine objektive von außen nachprüfbare Definition. Die Unterscheidung und Bezeichnung von Gut und Böse ist doch zu stark von der Wertung des Betrachters abhängig. Eine Tendenzaussage zu Unterscheidung von beidem lässt sich dennoch

treffen. Fast immer beziehen wir Gut und Böse auf die Wirkung auf Dritte. Eine Handlung ist gut, wenn sie anderen nützt und umgekehrt böse, wenn sie anderen schadet.

► **Moralisch** oder **ethisch** soll im Folgenden deshalb als ein menschliches Verhalten definiert werden, das anderen Menschen (Lebewesen) objektiv nicht schadet, d. h. ihre Wohlfahrt nicht verringert.

Denkbar ist dabei, dass der Handelnde diese Wirkung nicht beabsichtigt hat, also seine Gesinnung (Absicht) nicht moralisch war. Dabei ist es ebenfalls nicht ausgeschlossen, dass die Handlung objektiv für den anderen Menschen nutzenerhöhend war, er dies aber gar nicht so empfindet. Beispielsweise wäre es sicherlich falsch zu sagen, jemandem 100 € zu schenken ist nicht moralisch nur, weil dieser Millionär ist. Aktives Handeln ist hierbei keine Voraussetzung für ein unethisches Verhalten. Auch das Nicht-Handeln kann als unethisch gelten, z. B., wenn man in einer Notsituation jemandem nicht hilft.

Weil wir ein objektives Bewertungskriterium benötigen, unterscheidet sich unsere Definition von moralisch¹ von dem oft verwendeten Synonym „sittlich“, also der subjektiven Betrachtung aus der Sicht der Gesellschaft. Unsere Definition von moralisch weicht deshalb auch als Adjektiv von dem entsprechenden Substantiv „Moral“ ab.

► **Was versteht man unter Moral?** In der Regel wird **Moral** als die Summe aller gesellschaftlichen Einstellungen und Normen über menschliches Verhalten zu einem Zeitpunkt verstanden.²

Das Wort „Moral“ stammt aus dem Lateinischen: die Sitte betreffend; lat: mos, mores (Sitte, Sitten). Demnach wäre Moral vom Zeitpunkt abhängig, also fließend und gesellschaftlichen Strömungen ausgesetzt sowie von der jeweiligen Kultur abhängig, also von Land zu Land verschieden. Das jeweils gültige Recht deckt dabei nur einen Teil dieser Normen ab.

► **Normen** sind gesellschaftliche Verhaltensvorgaben (Definition). Z. B. Rauche nicht, wenn andere essen. Respektiere das Eigentum anderer etc. Die elementaren Normen werden in die Gesetze einer Gesellschaft eingearbeitet.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass neben dem Schaden, den eine Handlung hervorruft die gesellschaftlichen Normen, also der ethische Konsens, entscheidend sind, ob sich eine Person ethisch oder unethisch verhält.³

¹Synonyme von „moralisch“ sind bspw. sittlich, ethisch, tugendhaft und anständig. <http://www.wissen.de/synonym/moralisch> (21.10.2015).

²Vgl. Schmidt, Heinrich (1982), S. 464 sowie Höffe, Otfried (1997), S. 204.

³Vgl. Singhapakdi, A./Vitell, S. J./Kraft, K. L. (1996); Frey, B. F. (2000) sowie Butterfield, K. D./Treviño, L. K./Weaver, G. R. (2000).

Für die Soziologie sind Normen die ungeschriebenen Regeln, die das konfliktfreie Zusammenleben vieler Menschen in einer Gesellschaft möglich machen. Unklare oder fehlende Normen führen zu Anomie erzeugenden Situationen, also mangelnder gesellschaftlicher Integration. Zu viele oder zu restriktive Normen bewirken besondere Belastungssituationen und widersprüchliche Normen rufen Normenkonflikte hervor. Verfügt eine Gesellschaft über viele Bezugsgruppen oder Subgesellschaften (pluralistische Gesellschaft) wird sie auch viele verschiedene und auch widersprüchliche Normen haben, da jede Subgesellschaft eigene hat. Bewegt sich ein Mensch in verschiedenen Subgesellschaften, muss er zwangsläufig mit seinem Verhalten Normen der Subgesellschaften verletzen. Dies gilt nicht nur für Einwanderungsgesellschaften, sondern auch zwischen den Generationen. Ein Jugendlicher muss sich gemäß der Vorgaben seiner gleichaltrigen Clique verhalten, um dort anerkannt zu werden. Er ist aber auch auf die Akzeptanz seiner Eltern angewiesen. Und dort dürften andere Verhaltensnormen gelten.⁴ Im Gegensatz zu Normen sind Konventionen freiwillige Übereinkünfte zwischen Menschen, wie z. B. die Begriffe für Objekte in einer Sprache oder das Händeschütteln bei Begrüßungen.

► Was versteht man unter Ethik? Der Römer Cicero (geb. 3. Januar 106 v. Chr. in Arpinum; † 7. Dezember 43 v. Chr. bei Formiae) übersetzte den griechischen Begriff *êthikê* (Ethik) mit *philosophia moralis*. Also handelt es sich bei der Ethik um die Philosophie der Moral.⁵ Ethik (aus dem Altgriechischen „*ta ethika*“, übersetzt die Sittenlehre) ist dann die Wissenschaft von Moral, wobei es das Ziel dieser Wissenschaft als Teil der Philosophie (der Freund der Weisheit) ist es, die Regeln der Welt und insbesondere das Verhalten der Menschen zu ergründen, was nicht nur das Sein des Menschen, sondern auch sein Sollen einschließt. Die Ethik beantwortet für uns die Frage, wie wir uns richtig verhalten sollen. Sie wird auch als die praktische Philosophie bezeichnet.⁶ Es geht also letztlich um nicht mehr und nicht weniger als um den Sinn des Lebens und den Sinn unserer Existenz als Menschen. Wir wollen **Ethik** als die Wissenschaft von der Analyse und Bewertung von menschlichem Verhalten mit Auswirkungen auf Dritte (also alle Lebewesen) verstehen (Definition).

Ethik kann beschreibend, normativ aber auch als Methodenlehre verstanden werden. Letztere Form sucht nach der Art „wie man den Gesetzen der reinen praktischen Vernunft Eingang in das menschliche Gemüt, Einfluss auf die Maximen desselben, d. i. die objektiv-praktische Vernunft auch subjektiv praktisch machen kann.“⁷

⁴Vgl. Wiswede, Günther (1985), S. 219.

⁵Vgl. Ritter, Joachim/Gründer, Karlfried/Gabriel, Gottfried (1984), S. 149.

⁶Vgl. Schmidt, Heinrich (1982), S. 170 sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 14.

⁷Kant, Immanuel (1788), S. 269.

Man unterscheidet die materiale Ethik, die konkret bewertet, also vorgibt, welches Verhalten moralisch ist von der formalen Ethik, die Methoden bereitstellt, wie moralisches Verhalten hervorgerufen bzw. bestimmt werden kann. Ein Beispiel für die formale Ethik wäre die Regel, dass ein gerechtes und damit moralisches Aufteilen wie beispielsweise eines Kuchens zwischen Zweien zustande kommt, wenn der Erste in zwei Stücke teilt und der Zweite dann auswählen darf.⁸

► Von **Ethos** spricht man, wenn sich der Einzelne einen Teil der Moral als Handlungsgrundlage wählt, also verinnerlicht hat (Definition).⁹ **Tugenden** sind hingegen eingeübte und verinnerlichte Handlungsdispositionen oder innere Haltungen, Gutes zu tun, sich also ethisch zu verhalten (Definition). Die Kardinaltugenden von Sokrates und Plato waren Tapferkeit, Besonnenheit, Klugheit (Weisheit) und Gerechtigkeit. Tugenden entsprechen charakterlichen Eigenschaften und sind auf die Personen bezogen. Aristoteles (384–322 v. Chr.) schloss hier an, indem er formulierte „Tugend ist der Weg zur Glückseligkeit (eudaimonia)“. Die christliche Ethik ergänzte diese Tugenden um drei weitere: Glaube, Liebe und Hoffnung.¹⁰

Die himmlischen Tugenden (und die gegenteiligen Untugenden) des abendländischen Mittelalters waren nach dem musikalische Werk von Hildegard von Bingen im christlichen Abendland des Mittelalters weit verbreitet: Demut (Hochmut), Mildtätigkeit (Geiz, Habgier), Keuschheit (Wollust), Geduld (Zorn), Mäßigung (Völlerei), Wohlwollen (Neid) Fleiß (Faulheit).¹¹

Als sogenannte **Sekundärtugenden** werden Treue, Tüchtigkeit, Ordnungsliebe, Sparsamkeit, Verlässlichkeit, Sauberkeit, Pünktlichkeit, Fleiß, Pflichtbewusstsein, Geduld, Ordnung und Selbstdisziplin genannt. Den Beinamen „sekundär“ haben sie, weil sie nicht direkt moralisch wirken, jedoch nützlich für die Gesellschaft sind und für das Umsetzen von moralischen Handlungen erforderlich sind. Ein guter Wille, wie beispielsweise alte Menschen zu pflegen, kann nicht moralisch wirken, wenn es an der Disziplin fehlt, dies umzusetzen und zwar so sauber, pünktlich und ordentlich, dass die Alten keinen Schaden nehmen. Gemeinhin kann man die Sekundärtugenden auch mit gewissenhaft und zuverlässig umschreiben, was die gute und erwartete Umsetzung einer moralischen Handlung ermöglicht. Sekundärtugenden werden deshalb auch als Arbeitsethos bezeichnet.¹²

⁸Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 45 f.

⁹Vgl. Schmidt, Heinrich (1982), S. 172 sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 10 f.

¹⁰Vgl. Götzlmann, Arnd (2010), S. 17 ff. sowie Schmidt, Walter (1986), S. 40 ff.

¹¹Vgl. Kirste, Reinhard sowie von Bingen, Hildegard.

¹²Vgl. Leisinger, Klaus M. (1997), S. 144 sowie <http://www.familie.de/eltern/sekundaertugendenfoerdern-moral-538569.html>.

Pflichten, Güter und Werte sind die Basis des ethischen Handelns.¹³ Werte sind die obersten Leitvorstellungen menschlichen Verhaltens. Sie können für Gruppen oder Individuen gelten. Diese bewussten oder unbewussten Orientierungsstandards stehen über allen Gütern als Ziel. Ein gelungenes Leben ist der oberste Wert von Aristoteles. Gerechtigkeit ist aber beispielsweise ebenfalls ein Wert. Werte sind die fundamentalen Auffassungen vom Wünschenswerten.¹⁴

► **Werte** sind positive besetzte Leitvorstellung (Ziele) für die Verhaltensausrichtung (Definition). Z. B. Die drei Werte der Französischen Revolution: égalité, fraternité und liberté. Werte, die für das Unternehmen oder die Volkswirtschaft relevant sind, sind beispielsweise Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit etc.

Werte können für Gruppen oder Individuen gelten. Diese bewussten oder unbewussten Orientierungsstandards stehen über allen Gütern als Ziel. Ein gelungenes Leben ist der oberste Wert von Aristoteles. (geb. 384 v. Chr. in Stageira; † 322 v. Chr. in Chalkis) Gerechtigkeit ist aber beispielsweise ebenfalls ein Wert. Werte sind die fundamentalen Auffassungen vom Wünschenswerten. Werte sind die obersten Leitvorstellungen menschlichen Verhaltens.

Gruppendiskussion

Value Clarification: Schreiben Sie Ihre wichtigsten Werte der Reihe nach auf ein Blatt. Ihr Dozent wird im Folgenden durch offene Fragen Sie dabei unterstützen, dass Sie sich über ihre wichtigsten Werte bewusst werden. Dies nennt man Value Clarification.

Worauf kommt es für Sie um Umgang mit Menschen an? Worauf legen Sie Wert, wenn Sie mit Menschen verkehren? Die offene Fragetechnik nennt man nach Sokrates Sokratisches Gespräch. Indem Sie in der Gruppe diskutieren kann ein Gruppenkonsens hergestellt werden. Anders als bei Fernseh-Talkshows kommt es hierbei gerade nicht darauf an, Recht zu behalten oder sich für die anderen Teilnehmer gut darzustellen, sondern für sich und die Gruppe die eigene Wahrheit herauszufinden.

Sokrates wendete eine spezielle offene Fragetechnik an, um die Menschen zu einer Selbsterkenntnis zu bewegen (Sokratische Methode, Mäeutik oder auch Hebammenkunst). Hebammenkunst weil durch die Fragen etwas aus dem Inneren des Befragten hervorgeholt wird, das vorher schon in da war. Es handelt sich dabei um einen philosophischen Dialog zwecks eines Erkenntniszugewinns in einem ergebnisoffenen Forschungsprozess. Ein Ergebnis von Sokrates Ethik-Forschung ist, dass das richtige Handeln aus der richtigen Einsicht folgt. Ferner ist laut Sokrates Gerechtigkeit eine

¹³Vgl. Böckle, Franz (1978), S. 21 ff. sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 154.

¹⁴Vgl. Schefold, Bertram (1989), S. 37.

Grundbedingung des Seelenheils. Für ihn galt, dass es schlimmer ist, Unrecht zu tun als ihm ausgesetzt zu sein.¹⁵ Sie werden bei der Übung Value Clarification feststellen, dass immer solche Werte genommen werden, die für einen selbst Positives bewirken, wenn sich Dritte daran halten. Dies sind bspw. Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Loyalität. Bei dieser Wahl sind sich alle Menschen einig, weil sie nicht von anderen Menschen geschädigt werden wollen. Selbst ein Krimineller erwartet von seinen Bandenmitgliedern ethisches Verhalten wie Loyalität, weil er selbst nicht geschädigt werden will und die Mafia soll einen Ehrenkodex haben, der allerdings nur untereinander gilt. Menschen fordern somit ethisches Verhalten von anderen Menschen ein.

► **Güter** sind die Mittel, die Werte zu erreichen (Definition). Güter definiert die Ethik spezieller und deshalb abweichend von der BWL als anzustrebende Gegenstände oder Zustände, als Mittel für den Wert bzw. das Ziel übergeordnete eines gelungenen Lebens dienen. Güter sind beispielsweise die Ziele der Menschenrechtserklärungen wie Gesundheit bzw. Leben, Freiheit, Frieden Wohlstand, Sicherheit, Eigentum, Umwelt, Kultur aber auch die menschliche Gemeinschaft mit ihren Institutionen (z. B. Staat und Familie).¹⁶

Pflichten sind Handlungsvorgaben, die sich aus Normen ergeben (Definition), sei es als sanktionierte rechtliche Verhaltensvorgaben oder aus Moral und Sitte. Private Handlungen und Interessen werden erst ethisch bzw. sittlich, also gesellschaftlich legitimiert, wenn sie sich auf gesellschaftlich anerkannte Werte stützen.

2.2 Was ist Wirtschaftsethik?

► **Wirtschaftsethik** ist die Wissenschaft von ethischem Verhalten in der Wirtschaft (Definition). Hierbei ist es das Ziel dieser Wissenschaft als Teil der Philosophie, die Regeln der Welt und insbesondere das Verhalten der Menschen zu ergründen, was nicht nur das Sein des Menschen, sondern auch sein Sollen einschließt. Bei **Wirtschaftsethik als Wissenschaft** geht es somit darum, die Ursachen und die Auswirkungen von ethischem und unethischem Verhalten in der Wirtschaft zu analysieren und Ansätze zur Verbesserung der Produktivität mit Hilfe von Ethik herauszuarbeiten, um Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Politik bereitzustellen.

¹⁵Vgl. Störig, Hans Joachim (1997), S. 152 f; Hersch, Jeanne (1981), S. 274; Schuschanaschwili, G. G. (1987), S. 855 f. sowie http://www.paradisi.de/Freizeit_und_Erholung/Kultur/Philosophie/Artikel/22607_Seite_9.php (15.04.2015).

¹⁶Vgl. Korff, Wilhelm (1999), S. 312 sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 155.

Wirtschaftsethik ist die Ethik der Wirtschaft und umschließt damit alle Arten menschlichen Verhaltens auf den verschiedenen Ebenen der Wirtschaft. Ein Teil hiervon ist die sog. Unternehmensethik, die sich mit der Ethik der Unternehmen beschäftigt (**Mesoebene**), wohingegen die Managerethik die Ethik im Unternehmen als Gegenstand hat und somit der Mikroebene zuzurechnen ist. Die **Mikroebene** beschäftigt sich mit der Individualebene, also der Ethik der Wirtschaftsakteure. Die **Makroebene** beschäftigt sich mit der ethischen Rahmenordnung der gesamten Volkswirtschaft. Beispielsweise wäre hier auf der Systemebene die Entscheidung über die Wirtschaftsordnung (Reine Marktwirtschaft, Soziale Marktwirtschaft oder Sozialismus bzw. Kommunismus) oder die Gesetze zu treffen.¹⁷

Ethik im Unternehmen betrifft sowohl das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter untereinander als auch gegenüber Dritten, anderen Stakeholdern. Kunden dürfen beispielsweise nicht über Produkteigenschaften und Vertragsbedingungen belogen werden, Bilanzen nicht gefälscht oder schlechte Unternehmensnachrichten gegenüber den Kreditgebern und Aktionären verschwiegen werden. Abhängigkeiten (z. B. von Lieferanten) sollen nicht ausgenutzt werden.¹⁸ So gesehen ist das Ethikproblem ein natürlicher Teil einer Marktwirtschaft, die auf dem freien Handeln der Individuen aufbaut.

Wozu benötigen wir überhaupt Wirtschaftsethik? Reicht es nicht aus, die Marktkräfte wirken zu lassen. Warum sollte sich ein Wirtschaftssubjekt ethisch verhalten, und wozu ist Ethik für die Gesellschaft wichtig? Obwohl die Antwort auf diese zentrale Frage im Detail noch herausgearbeitet wird, soll sie bereits hier schon einmal prinzipiell beantwortet werden:

1. Um Schaden wirtschaftlichen Handelns für Dritte abzuwenden (Interesse der Gesellschaft)
2. Um Schaden wirtschaftlichen Handelns für das Unternehmen abzuwenden (Interesse des Unternehmens)
3. Um die Produktivität zwischenmenschlichen Zusammenarbeitens zu erhöhen (Interesse des Unternehmens und der Gesellschaft)

Hieraus ergeben sich für das Individuum zwei Interessenkonflikte: Das Individuum verfolgt seine eigenen Interessen und kommt hierbei mit den Interessen der Gesellschaft in Konflikt. Im Extremfall kann es sogar seinen Nutzen auf Kosten der Gesellschaft maximieren (Individuum versus Gesellschaft). Dieser Interessenkonflikt ergibt sich auch oft gegenüber dem Unternehmen als Arbeitgeber (Individuum versus Unternehmen).

¹⁷Vgl. Kreikebaum, H. (1996), S. 14 sowie Dietzfelbinger, D. (2008), S. 30.

¹⁸Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 202.

► Sogenannte Moral Hazard fördern als negative Verhaltensanreize solche Interessenkonflikte. Ein **Moral Hazard** („sittliche Gefährdung“ oder „moralisches Risiko“) ist ein Anreiz für den Einzelnen (Individuum) sich gegen od. auf Kosten der Allgemeinheit (Kollektiv) zu verhalten (Kollektiv: beispielsweise Gesellschaft oder Unternehmen).¹⁹

Solche negativen Anreize (perversen Incentives) sind oft für Fehlentwicklungen und Produktivitätsverluste verantwortlich. Beispielsweise wurden in der Finanzkrise die amerikanischen Vermittler von Subprimekrediten nach Kreditvolumen bezahlt. Die Folge war, dass ihnen die Rückzahlbarkeit der Kredite egal war. Es wurden immer größere Kredite an immer schlechtere Kreditnehmer vermittelt. Boni nach kurzfristiger Aktienkurssteigerung führten beispielsweise bei den Unternehmen Enron und Worldcom dazu (vgl. Abschn. 7.3.1), dass die Bilanzen manipuliert wurden, um durch höhere Gewinne Aktienkurssteigerungen herbeizuführen.

2.3 Zielsetzung der Wirtschaftsethik

Der moralische Anspruch, mit dem die Wirtschaft konfrontiert wird ist uralte. Bereits Aristoteles (384–322 v. Chr.) unterscheidet zwischen der natürlichen Erwerbs- oder Beschaffungskunst und der Bereicherungskunst (Chrematistik), die er verurteilt, weil sie nicht naturgegeben, sondern in der Schwäche der Menschen begründet ist. Das Trachten nach Geld wird zum Selbstzweck, wodurch sich der Mensch von seiner natürlichen Bestimmung entfernt, nämlich der elementaren Bedürfnisbefriedigung für ein gutes Leben. Aristoteles setzt die Tugend über die Wirtschaft. Weil der Mensch nur über die Ausübung seiner Tugenden zu seinem Glück gelangen kann. Die vollkommene Tugend ist für Aristoteles die Gerechtigkeit, die als Maßstab für die Wirtschaft dient. Unter Verteilungsgerechtigkeit versteht er keine Bedürfnisgerechtigkeit, wie der Sozialismus, sondern Gleichem soll Gleiches und Ungleichem Ungleiches gegeben werden. Demnach muss es nach Aristoteles auch die ausgleichende Gerechtigkeit geben, die unrechtmäßige, beispielsweise aus Betrugereien stammende Verteilungsergebnisse wieder ausgleicht.²⁰

Wirtschaftsethik stellt somit die Menschen über die Wirtschaft und unterstellt, dass die Wirtschaft dem Menschen nutzen soll. Es gibt aber auch andere Auffassungen, wonach eher der wirtschaftliche Erfolg die Mittel rechtfertigt. Wirtschaft steht dann

¹⁹Vgl. Die MoralHazard-Theorie kommt ursprünglich aus der Principal-Agent-Theorie. Hier sind es die Anreize für den Agent sich bei rationaler Nutzenmaximierung auf Kosten des Principals zu bereichern. Vgl. Schnebel, Eberhard/Bienert, Margo A. (2004), S. 205.

²⁰Vgl. Aristoteles (1960), S. 196 und S. 358; Vgl. Aristoteles (1991a), S. 22 ff. bzw. 1257b und 1258b sowie Schefold, Bertram (1989), S. 19–55.

vor der Moral. Wirtschaftlicher Erfolg ist nach dem Calvinismus ein Zeichen für Gottes Wohlwollen. Der wirtschaftlich Erfolgreiche ist damit mehr als nur moralisch legitimiert, er ist Gottes Auserwählter. Einen größeren Anreiz für erwerbsmäßiges Streben kann es wohl kaum geben. Harte Arbeit und Askese sind demnach die Grundzüge einer erfolgreichen calvinistischen Unternehmerpersönlichkeit.²¹

Ursprünglich waren Wirtschaft, und Ethik miteinander verbunden. Gemäß Aristoteles war es der Zweck der Ökonomik als Kunst der Haushaltsführung die Mittel zur Verfügung zu stellen, um den Menschen ein glückliches Leben zu ermöglichen. Die Ökonomik sollte das Problem der knappen Ressourcen lösen, also ihre effiziente Nutzung sicherstellen, damit die Wohlfahrt maximiert werden konnte, und damit ein Leben zur Entfaltung des humanen Potentials möglich wurde. Dies war der ethische Zweck, und damit das Ziel der Ökonomik. Wohlstand war damit kein Selbstzweck.²² Erst später entwickelte sich nicht zuletzt aus der Herauslösung der BWL aus der Wirtschaftswissenschaft als separate Disziplin die langfristige Gewinnmaximierung als Ziel.²³ Hinzu kam dann später die Maximierung des Shareholdervalue. Es wurde damit der übrigbleibenden Volkswirtschaftslehre (Nationalökonomie) überlassen, dafür zu sorgen, dass die Gewinnmaximierung auch in eine Wohlfahrtsmaximierung mündet. Die „Erwerbskunst nach Art des gewinnsüchtigen Handelns“²⁴, das Streben nach maximalem Reichtum zählt Aristoteles explizit nicht zu Ökonomik. Das Ziel, „Geld bis ins Unendliche zu vermehren“²⁵ sieht Aristoteles nicht als sinngebendes, glücklich machendes menschliches Ziel an.²⁶

Für Aristoteles ist die Ökonomik die Kunst des Fertigen von Gütern zur Befriedigung von lebensnotwendigen Bedürfnissen. Die Güter, die lebensnotwendig sind, sind somit auch sittlich, weil sie die Grundvoraussetzung sind, um zu Überleben und darüber hinausgehend die Basis für ein „vollkommenes Leben“ das humane Potenzial das Streben obersten Wert und nach dem Glück zu ermöglichen.²⁷

Die moderne BWL unterscheidet nicht nach sittlichen und unsittlichen Gütern. Entscheidend ist der Nutzen für die Menschen und deren Kaufkraft. Auf eine gesellschaftliche Bewertung wird bewusst verzichtet. Sofern ein Mensch bereit ist, für ein Gut Geld auszugeben, werden der Nutzen und die Befriedigung eines Bedürfnisses unterstellt.

²¹Bereits Max Weber sah in der protestantischen bzw. calvinistischen Prägung eine Ursache für die positive wirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz, den Niederlanden, Englands und Teilen Deutschlands. Vgl. Weber, Max (1905); Ulrich, Peter (1993), Sp. 1168 f. sowie Noll, Bernd (2002), S. 166.

²²Vgl. Aristoteles (1991a), S. 22 ff. bzw. 1258a, b, 1059b sowie Aristoteles (1960), S. 5 ff. bzw. 1094a, b, 1095a.

²³Vgl. Wöhe, Günther (2008), S. 17 sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 56 f.

²⁴Vgl. Aristoteles (1991a), S. 27 bzw. 1258b.

²⁵Vgl. Aristoteles (1991a), S. 26 bzw. 1258b.

²⁶Vgl. Aristoteles (1991a), S. 22 ff. bzw. 1257b und 1258b.

²⁷Vgl. Aristoteles (1991a), S. 23 bzw. 1256b sowie Aristoteles (1960), S. 8 f. bzw. 1095b.

Die Präferenzen der Nachfrager werden als subjektiv gegeben hingenommen und auf eine objektive Bewertung verzichtet. Die Güter die verkauft werden, können unsittlich sein, wie Pornographie oder sogar direkt schädigend wie Drogen, sofern es der Gesetzgeber zulässt. Die Güter sind damit gleichwertig mit Medikamenten und Grundnahrungsmitteln.²⁸

Die BWL hat sich von der Moral losgelöst und verfolgt mit der Gewinnmaximierung ein ausschließlich materielles Ziel, das durchaus unmoralisch sein kann: wie das Geld verdient wird, spielt keine Rolle. Dies ist auch wissenschaftlich, insofern auch die Naturwissenschaften forschen, ohne die Forschung moralisch zu bewerten oder gar zu reglementieren. Die Entdeckung der Atomenergie hat sowohl die Nutzung dieser Energieform als auch die Entwicklung der Atombombe ermöglicht. Letztlich wird aber auch deutlich, dass eine Gesellschaft dies nicht dabei bewenden lassen kann. Sie muss ausschließen, dass diese Art von Wissenschaft sich gegen sie richtet. Die Frage nach dem Nutzen oder Schaden für den Menschen, für die Gesellschaft muss möglichst früh gestellt und auch beantwortet werden, um gesellschaftlichen Schäden zuvorkommen.

Ethik stellt traditionell den gesellschaftlichen Nutzen über den individuellen Nutzen. Für Kant (geb. 22. April 1724 in Königsberg, Preußen; † 12. Februar 1804 ebenda) ist eine Handlung vor allem dann sittlich (moralisch), wenn sie auf Kosten des eigenen Nutzens den Nutzen anderer zum Ziel hat.

..., so bleibt noch hier, wie in allen anderen Fällen, ein Gesetz übrig, nämlich seine Glückseligkeit zu befördern, nicht aus Neigung, sondern aus Pflicht, und da hat sein Verhalten allererst den eigentlichen moralischen Wert.²⁹

Aus Kants Überlegungen folgt, dass in den Fällen, in denen das Wohl anderer oder das Gemeinwohl (oder Unternehmenswohl) gegen das eigene steht, das Wohl der anderen zumindest als gleichwertig akzeptiert wird. Auf keinen Fall darf das Streben nach dem eigenen Glück, die eigene Nutzenmaximierung auf Kosten der anderen, des Allgemeinwohls erfolgen. Und im Zweifelsfall ist die Sittlichkeit, also das Wohl anderer über das eigene zu stellen. Hierfür ist die Gesinnung wichtig, sittlich, also zum Nutzen anderer zu handeln.

Aber eine Selbstaufgabe des Menschen fordert er nicht, da der Mensch explizit das eigene Glück verfolgen soll.³⁰ Vielmehr soll er danach streben, das eigene Glück in der Verfolgung des Glücks der anderen zu finden. In der Übereinstimmung von Glückseligkeit und Sittlichkeit sieht Kant das anzustrebende „höchste Gut“. Gleichzeitig sieht er es

²⁸Vgl. Stigler, George J./Becker, Gary S. (1977); Ulrich, Peter (2001), S. 2 ff. sowie Wöhe, Günther (2008), S. 17.

²⁹Vgl. Kant, Immanuel (1785), S. 25 bzw. BA13.

³⁰Vgl. Kant, Immanuel (1785), S. 25 bzw. BA13 sowie Kant, Immanuel (1797a), S. 518 bzw. A18.

als menschliche Pflicht, die Welt so zu gestalten, dass die Guten hierin auch glücklich sein können.³¹

Eine Wirtschaftsethik hat also den wichtigen Zweck, das Gemeinwohl der wirtschaftlichen individuellen Nutzenmaximierung gegenüberzustellen. Dies ist eine Aufgabe der Wirtschaftsethik. Die zweite ist es, die Produktivitätsvorteile aufzuzeigen, die sich für das Unternehmen und die Gesellschaft aus ethischem Verhalten ergeben. Damit wird indirekt ethisches Verhalten gefördert.

Eine Wirtschaftsethik ist somit legitim, wenn sie die Frage stellt, ob die wirtschaftlich handelnden Menschen oder auch die Institutionen und Organisationen gut sind, weil sie für die menschliche Gemeinschaft, für andere gut sind. Wirtschaftsethik lässt sich also auf die Frage reduzieren, was bringt das wirtschaftliche Handeln oder die Wirtschaft als Ganzes oder in Teilen den Menschen, der Gesellschaft und den Unternehmen. Wirtschaftsethik stellt somit die Menschen über die Wirtschaft und unterstellt, dass die Wirtschaft dem Menschen nutzen soll.

Auch in der Wirtschaftsethik gibt es unterschiedliche Konzeptionen. Man kann in einen korrektiven, funktionalistischen und integrativen Ansatz unterscheiden. Bei dem korrektiven Ansatz sollen die unethischen Wirkungen der Ökonomie durch die Wirtschaftsethik korrigiert werden (Hauptvertreter Horst Steinmann, Albert Löhr und Peter Koslowski). Die Ökonomie hat sich demnach der Ethik unterzuordnen und wird normativ verbessert. Die Funktionalistische Wirtschaftsethik sieht Ethik als Mittel ökonomischer Produktivitätssteigerung an. Die Ethik wird zum Mittel der Ökonomie (Hauptvertreter Karl Homann). Mit ihr werden die gleichen Ziele verfolgt wie sie die Ökonomie vorgibt. Integrative Wirtschaftsethik von Peter Ulrich bemüht sich hingegen darum, die ethischen Wirkungen der Ökonomie aufzuzeigen und die Ökonomie mehr an den Lebenserfordernissen der Menschen auszurichten.³²

Fazit

Wirtschaftsethik soll sicherstellen, dass sich das Wirtschaften zum Vorteil anderer auswirkt und ergänzt damit BWL und VWL.

Verständnisfragen

1. Definieren Sie Wirtschaftsethik.
2. Was versteht man unter moralisch, Moral, Normen, Ethos und Tugenden?
3. Wurden Ihrer Meinung nach moralische Aspekte bei Ihrer bisherigen Ausbildung ausreichend berücksichtigt oder halten Sie dies für überflüssig?

³¹Vgl. Kant, Immanuel (1788), S. 216 ff. bzw. A166, 223, 225, 234. „Das moralische Gesetz gebietet, das höchste mögliche Gut in einer Welt mir zum letzten Gegenstande alles Verhaltens zu machen. Dieses aber kann ich nicht zu bewirken hoffen, als nur durch die Übereinstimmung meines Willens mit dem heiligen und gütigen Welturhebers, ...“ Kant, Immanuel (1788), S. 261 bzw. A233.

³²Vgl. Büscher, Martin (1995), S. 275 f.

Literatur

- Aristoteles, Nikomachische Ethik, Werke Band, 2. Aufl., Darmstadt (1960), www.linke-buecher.de/texte/.../Aristoteles-Nikomachische%20Ethik.pdf. Zugriffen: 19. April 2015
- Aristoteles, *Politik I, Werke Bd. 9/I* (Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1991a)
- F. Böckle, *Fundamentalmoral*, 2. Aufl. (Kösel, München, 1978)
- M. Büscher, Integrative Wirtschaftsethik. Die Unternehm. **49**, 273–284 (1995)
- K.D. Butterfield, L.K. Treviño, G.R. Weaver, Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Hum. Relat.* **53**, 981–1018 (2000)
- D. Dietzfelbinger, *Praxisleitfaden Unternehmensethik*, 1. Aufl. (Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008)
- B.F. Frey, The impact of moral intensity on decision making in a business context. *J. Bus. Ethics.* **26**, 181–195 (2000)
- E. Göbel, *Unternehmensethik* (UTB, Stuttgart, 2010)
- A. Götzlmann, *Wirtschaftsethik Workshop kompakt* (Books on Demand, Norderstedt, 2010)
- J. Hersch, *Das philosophische Staunen – Einblicke in die Geschichte des Denken* (Piper, München, 1981)
- O. Höffe, Moral, in *Lexikon der Ethik*, 5. Aufl. (Beck, München, 1997), S. 204–206
- I. Kant, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, (A) in: Werksausgabe Band VII, hrsg. von Wilhelm Weischedel, suhrkamp, Frankfurt a. M. 1974, erste Auflage 1785 Internetausgabe (B). (1785), <http://www.korpora.org/kant/aa04.html>. Zugriffen: 17. April 2015
- I. Kant, Kritik der praktischen Vernunft, in Werksausgabe Band VII, hrsg. von Wilhelm Weischedel, suhrkamp, Frankfurt a. M. 1974, erste Aufl. 1788. (1788), www.wissensnavigator.com/documents/kritikderpraktischenvernunft.pdf. Zugriffen: 19. April 2015
- I. Kant, in *Werksausgabe Band VIII*, Hrsg. von W. Weischedel. Die Metaphysik der Sitten, Zweiter Teil: metaphysische Anfangsgründe der Tugendlehre (suhrkamp, Frankfurt a. M., 1979a, erste Auflage 1794) (1974)
- W. Korff, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1: Verhaltensbestimmung von Wirtschaft und Ethik*, Hrsg. W. Korff. Ethische Entscheidungsverfahren (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 309–322
- H. Kreikebaum, *Grundlagen der Unternehmensethik* (UTB, Stuttgart, 1996)
- K.M. Leisinger, *Unternehmensethik, Globale Verantwortung und modernes Management* (C.H. Beck, München, 1997)
- B. Noll, *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft* (Kohlhammer, Stuttgart, 2002)
- J. Ritter, K. Gründer, G. Gabriel, *Historisches Wörterbuch der Philosophie* (Schwabe Verlag, Basel, 1984)
- B. Schefold, in *Klassiker des ökonomischen Denkens*, Hrsg. J. Starbatty. Platon (428/427–348/347) und Aristoteles (384–322) (C.H. Beck, München, 1989)
- H. Schmidt, *Philosophisches Wörterbuch*, 21. Aufl., Hrsg. von G. Schischkoff (Philosophies Wörterbuch, Stuttgart, 1982)
- W. Schmidt, *Führungsethik als Grundlage betrieblichen Managements* (Sauer, Heidelberg, 1986)
- E. Schnebel, M.A. Bienert, Implementing ethics in business organizations. *J. Bus. Ethics.* **53**, 203–211 (2004)

- G.G. Schuschanaschwili, in *Philosophenlexikon*, Hrsg. L. Erhard. Sokrates (Westberlin: Europä-ische Buch, Berlin, 1987), S. 853–856
- A. Singhapakdi, S.J. Vitell, K.L. Kraft, Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals. *J. Bus. Res.* **36**, 245–255 (1996)
- G.J. Stigler, G.S. Becker, De Gustibus Non Est Disputandum. *Amer. Econ. Rev.* **67**(2), 76–90 (1977)
- H.J. Störig, *Kleine Weltgeschichte der Philosophie* (Fischer, Frankfurt a. M., 1997)
- P. Ulrich, in *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Hrsg. G. Enderle. Unternehmerethos (Herder, Freiburg, 1993), S. 1165–1175
- P. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 3. Aufl. (Haupt, Leipzig, 2001)
- M. Weber, *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus* (Beltz, Tübingen, 1905). (Faksimile-Ausgabe der in Tübingen erschienenen Erstausgabe), Düsseldorf 1992
- G. Wiswede, *Soziologie*, 1. Aufl. (Verlag Moderne Industrie AG, Landsberg am Lech 1985)
- G. Wöhe, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 23. Aufl. (Vahlen, München, 2008)

Ethische Bewertungsansätze

3

Was folgt warum?

Dieses Vorlesungskapitel erklärt Ihnen die klassischen und modernen ethischen Bewertungsmaßstäbe für menschliches Handeln. Sie sollen ihnen als Grundlage dienen, um wirtschaftliches Handeln zu bewerten.

Lernziele

Sie sollen die klassischen und modernen Ethikkonzepte auf wirtschaftliches Handeln anwenden können.

Wie soll man sich in der Wirtschaft moralisch verhalten?

3.1 Klassische Ethik

Case Study: Beziehungen und Empfehlungen

A arbeitet in einer Bank. B, den A nicht kennt, bittet ihn, ihm eine Anstellung in seiner Bank zu verschaffen. Wie sich A moralisch richtig, also ethisch verhalten? Diskutieren Sie.

1. A will ihm helfen und empfiehlt ihn. B ist aber faul und bestiehlt auch noch die Bank.
2. A will ihm helfen und empfiehlt ihn. B wird ein dankbarer und loyaler Mitarbeiter. Die Bank ist A dankbar.
3. A sagt nein, weil A B nicht kennt und nur etwas vertritt, wovon er überzeugt ist. B geht zur Konkurrenz und wird einer ihrer besten Mitarbeiter.

4. A sagt nein, weil A B nicht kennt und nur etwas vertritt, wovon er überzeugt ist. A trifft B in einem Jahr in der Kneipe wieder. Aufgrund seiner finanziellen Probleme und der daraus entstandenen schlechten Laune hat ihn seine Frau verlassen.
5. A sagt nein, weil A B nicht helfen will. Was hat A mit B zu tun, B soll sich selber helfen. A trifft B in einem Jahr in der Kneipe wieder. Aufgrund seiner finanziellen Probleme und der daraus entstandenen schlechten Laune hat ihn seine Frau verlassen.

Wie soll man sich in dieser Situation moralisch verhalten? Was ist richtig? An dem obigen Beispiel wird deutlich, dass man die gleiche Situation unterschiedlich sehen kann und sich auch unterschiedlich moralisch verhalten kann.

3.1.1 Gesinnungsethik

Man kann auf die Gesinnung, die Handlungsmotivation, die Absicht abstellen. Demnach wäre es ausreichend gewesen, den Arbeitnehmer in der Personalabteilung zu nennen, um ihm zu helfen. Aber auch ihn der Personalabteilung nicht zu nennen wäre moralisch gewesen, wenn es aus der Absicht heraus erfolgt, die Bank zu schützen. Laut Immanuel Kant ist der „gute Wille“ und nicht „die Tauglichkeit zur Erreichung eines Zweckes“ für eine ethische Bewertung ausschlaggebend:

Es ist nichts in der Welt, ja überhaupt auch außerhalb derselben zu denken möglich, was ohne Einschränkung für gut könnte gehalten werden, als allein ein guter Wille ¹ Der gute Wille ist nicht durch das, was er bewirkt, oder ausrichtet, nicht durch seine Tauglichkeit zur Erreichung irgendeines vorgesetzten Zweckes, sondern allein durch das Wollen, d. i. an sich, gut ...²

Bei Kant entscheidet die Gesinnung letztlich, ob eine Handlung als moralisch einzustufen ist. Besucht man seine alte Tante, so ist dies pflichtgemäß, aber nicht moralisch, wenn man dies nur tut, um bei der Erbschaft berücksichtigt zu werden:

Ich setze auch die Handlungen bei Seite, die wirklich pflichtmäßig sind, zu denen aber Menschen unmittelbar keine Neigung haben, sie aber dennoch ausüben, weil sie durch eine andere Neigung dazu getrieben werden. Denn da lässt sich leicht unterscheiden, ob die pflichtmäßige Handlung aus Pflicht oder aus selbstsüchtiger Absicht geschehen sei.³

Eine nutzen- oder gewinnmaximierende gute Tat wäre nach Kant nicht als moralisch einzustufen:

¹Vgl. Kant, Immanuel (1797a), (C), S. 393.

²Vgl. Kant, Immanuel (1797a), (C), S. 394.

³Vgl. Kant, Immanuel (1785), (B), S. 397.

Weit schwerer ist dieser Unterschied zu bemerken, wo die Handlung pflichtmäßig ist und das Subject noch über dem unmittelbare Neigung zu ihr hat. Z. B. es ist allerdings pflichtmäßig, daß der Krämer seinen unerfahrenen Käufer nicht übertheure, und, wo viel Verkehr ist, thut dieses auch der kluge Kaufmann nicht, ...; allein das ist lange nicht genug, um deswegen zu glauben, der Kaufmann habe aus Pflicht und Grundsätzen der Ehrlichkeit so verfahren; sein Vortheil erforderte es; ...⁴

Auch für die heutige Gesellschaft ist die Gesinnungsethik zentral. „Der gute Wille zählt“ und auch vor Gericht wird zwischen Vorsatz und Fahrlässigkeit unterschieden. Die Gesinnungsethik entspricht auch der Gewissensentscheidung. Wenn wir ein reines Gewissen haben, denken wir, alles richtig gemacht zu haben. Zumal wir die Folgen unserer Handlungen oft gar nicht absehen können. So ist in den Fällen 1 und 2 ein guter Wille vorhanden, die Wirkungen der Handlung sind aber negativ und damit ungewollt.

Aber was ist mit den Folgen? Reicht es aus, Gutes zu wollen? Nein leider nicht. Anderenfalls wäre jeder Fanatiker, jeder Terrorist ein moralisch handelnder Mensch, obwohl er vielen Menschen schadet. Es käme nur auf die subjektive Bewertung durch den Handelnden, seine, aus seiner Sicht positive Einstellung an. Gut gemeint ist noch lange nicht gut gemacht.

So gibt es den Ausdruck „Gutmenschen“ für Personen, die besonders davon überzeugt sind, immer zu wissen, was das Gute ist. Dies hat zur Konsequenz, dass sie auch für andere besser wissen, was für sie gut ist. Sie bevormunden dadurch andere und greifen in ihre Freiheit ein. Sie bezichtigen andere unmoralisch zu sein und doch ist dies oft eine Standpunktfrage. Und wissen sie es wirklich besser? Was ist überhaupt das richtige Verhalten? Hierzu fehlen in der Regel die Informationen über die Folgen und insbesondere über die Wirkung und die Einschätzung der Betroffenen. Ein Grundproblem bei der Gesinnungsethik ist, dass man nicht in die Menschen hineinschauen kann, was sie sich bei ihrem Verhalten gedacht haben, was ihre Motivation war. Dieses Problem hat jeder Richter, wenn er entscheiden soll, ob bei einer Handlung mit negativen Auswirkungen für Dritte ein Vorsatz vorlag. Der Vorsatz unterscheidet Mord von Totschlag und damit auch deutlich das Strafmaß. Darüber hinaus kann selbst der Handelnde oft nicht feststellen, von welchen Motiven er sich hat leiten lassen, da es durchaus auch Beeinflussungen aus dem Unterbewusstsein ausschlaggebend sein können.⁵

Die Menschen sind zu unterschiedlich und teilweise nicht vernunftsgesteuert oder besser gesagt gefühlsbezogen und irrational. Gründe gibt es viele, sei es Veranlagung, Indoktrination durch Religion oder Ideologien. **Georg Wilhelm Friedrich Hegel** (27. August 1770 in Stuttgart, Württemberg; † 14. November 1831 in Berlin, Preußen) führt die Gesinnungsethik ad absurdum, indem er sagt, dass letztlich jedes Verbrechen

⁴Vgl. Kant, Immanuel (1785), (B), S. 397.

⁵Vgl. Grünewald, B. (2010), S. 99 f.

gerechtfertigt werden könne, solange es nur aus guter Absicht oder mit gutem Gewissen verübt wird.⁶

Prinzipiell würde eine Gesinnungsethik ausreichen, um für die Menschheit gutes Verhalten hervorzurufen, wenn alle Menschen über die gleiche Auffassungsgabe, die objektive Vernunft verfügen würden, um die Folgen ihrer Handlungen, ihres Verhaltens richtig einschätzen zu können. Kant bezweifelt dies, weshalb er in seinem Werk „Die Metaphysik der Sitten“ uns eine Pflichtenethik für das allgemeine menschliche Verhalten entwickelt (deontologische Ethik, von griechisch *to déon*: das Erforderliche, die Pflicht). Ergänzend entwickelte er Imperative oder Regeln als Hilfestellung für die praktische Vernunftabwägungen über das menschlichen Zusammenleben: ein kategorischer Imperativ und ein praktischer Imperativ sowie die Publizitätsregel. Wobei zur pflichtgemäßen Handlung noch die gesinnungsethische moralische Intention des Handelnden, Gutes zu tun, hinzukommen muss.

3.1.2 Kants Regeln für die ethische Vernunftsabwägung

3.1.2.1 Der praktische Imperativ

Der praktische Imperativ:

Handle so, dass Du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.

Wie wirkt sich mein Handeln auf den Menschen aus? Der Zweck meines Handelns sollte sein, Gutes zu tun, zumindest aber niemandem zu schaden. Wir sollen somit bei unserem Handeln bzw. Verhalten, was auch das Zulassen, also das Nichthandeln einschließt, auf den Zweck, also die Wirkung auf andere Menschen achten und Menschen nicht als Mittel, das heißt ohne die Auswirkungen unserer Handlungen auf sie betrachten. Wir sollen somit bei unserem Handeln bzw. Verhalten, was auch das Zulassen, also das Nichthandeln einschließt, auf den Zweck, also die Wirkung auf andere Menschen achten und Menschen nicht als Mittel, das heißt ohne die Auswirkungen unserer Handlungen auf sie betrachten.

⁶Zur Gesinnungsethik: „der heilige Zweck, ist nichts anderes als die subjektive Meinung von dem, was gut und besser sei. Es ist dasselbe, was darin geschieht, daß das Wollen beim abstrakt Guten stehen bleibt, daß nämlich alle an und für sich seiende und geltende Bestimmtheit des Guten und Schlechten, des Rechts und Unrechts, aufgehoben und dem Gefühl, Vorstellen und Belieben des Individuums diese Bestimmung zugeschrieben wird. – Die subjektive Meinung wird endlich ausdrücklich als die Regel des Rechts und der Pflicht ausgesprochen, indem e) die Überzeugung, welche etwas für recht hält, es sein soll, wodurch die sittliche Natur einer Handlung bestimmt werde.“ „An diese Stelle gehört weh der berühmte Satz: der Zweck heiligt die Mittel.“ Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1820), § 140.

Beispielsweise sollte man Kunden nicht nur als Mittel sehen, um durch den Verkauf der Produkte an sie Gewinn zu erzielen, sondern auch die Wirkung auf sie durch das Produkt berücksichtigen, also z. B. kein Gammelfleisch an sie verkaufen. Kant bezieht dies aber auch auf den Handelnden selbst. Auch er soll sich nicht als Mittel, sondern auch als Zweck betrachten, sich also nicht selbst schaden. Auf die heutige Zeit bezogen würde dies bedeuten, dass ein Manager nicht seiner Gesundheit schaden sollte, nur um das Ziel der Karriere zu verfolgen.

3.1.2.2 Der kategorische Imperativ

Für Kant sind Maximen Leitsätze, die die Menschen sich selber geben. Darüber hinaus gibt es noch allgemeingültige menschliche Gesetze, die kategorisch also unbedingt gelten.⁷

Der kategorische Imperativ:

Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.

Dies soll der Leitsatz für ethisches Handeln sein. Das heißt, dass sich der Handelnde fragen soll, ob sein Verhalten einem Grundsatz genügt, den er auch allgemein in der Gesellschaft angewendet finden will. Das bedeutet sowohl, dass sich dann alle Menschen so verhalten würden als auch, dass der Handelnde dem gleichen Verhalten der anderen Menschen ausgesetzt wäre. Der erste Fall entspricht der Frage, die man als Kind oft zu hören bekommt: „Stell Dir vor, jeder würde so handeln.“ Wenn man also ein kleines Steinchen als Andenken von der Akropolis mitnehmen möchte, wäre das als einzelne Handlung vielleicht noch gesellschaftlich tragbar, nicht aber wenn alle Menschen sich so verhalten. Dann gäbe es bald keine Akropolis mehr. Es gibt also keine Ausnahme von der Regel.

Der zweite Fall entspricht dem Volksspruch: „Was Du nicht willst, das man Dir tut, das füg auch keinem anderen zu.“ Hier soll der Handelnde sich in die Situation des von dem Verhalten Betroffenen versetzen. Führt das Handeln dazu, dass es dem Betroffenen besser geht ist das Handeln nicht nur gesellschaftlich unproblematisch, sondern auch erwünscht.

Andere Menschen zum eigenen Vorteil anzulügen, würde beispielsweise dem kategorischen Imperativ widersprechen, da man selbst nicht angelogen werden will. Wenn jemand am Arbeitsplatz zu Kollegen unhöflich ist oder sie sogar mobbt, soll er sich fragen, ob er auch so behandelt werden will.

⁷Vgl. Schmidt, Walter (1986), S. 47.

3.1.2.3 Publizitätsregel

Kant entwickelt noch eine weitere Regel, um moralisches Handeln festzustellen:

Alle auf das Recht anderer Menschen bezogene Handlungen, deren Maxime sich nicht mit der Publizität verträgt sind unrecht.

Das heißt, ist die Verhaltensregel so beschaffen, dass der Handelnde die Gemeinschaft fürchten müsste, falls sie öffentlich würde, ist davon auszugehen, dass die Rechte anderer unbillig, also unverhältnismäßig beschnitten werden. Man soll sich fragen, ob die von einem Handeln Betroffenen einverstanden mit der Handlung wären. Würde z. B. ein Pharmaunternehmen die Nebenwirkungen eines Medikaments verschweigen, würde das der Publizitätsregel widersprechen, weil die Patienten die Gefahren für ihre Gesundheit nicht billigen würden.

3.1.3 Pflichtenethik (Deontologische Ethik)

Der Ansatz, das menschliche Zusammenleben über Pflichten zu regeln, findet sich schon in den zehn Geboten der Bibel und wurde im Rahmen der philosophischen Ethikforschung immer wieder aufgegriffen. Die Pflichtenlehre (*doctrina de officiis*) heißt derjenige Teil der Ethik, der von den Pflichten handelt. Die Pflichtenlehre als „*Doctrina de officiis*“ (lat.: „von den Pflichten“ oder „vom pflichtgemäßen Handeln“) wurde von Marcus Tullius Ciceros im Jahr 44 v. Chr. geschrieben und ist eines der Standardwerke antiker Ethik. *De officiis* besteht aus drei Büchern. Hier werden kurzgefasst die Pflichten des täglichen Lebens behandelt, insbesondere die eines Staatsmannes. Das erste thematisiert das ehrenhafte Verhalten, das zweite die für den Menschen nützlichen Pflichten und das dritte Buch behandelt Situationen, in denen diese miteinander in Konflikt geraten können. Im ersten und dritten Buch bezieht er sich auch auf die vier Kardinaltugenden. Cicero beruft sich auf die Lehre des Stoikers Panaetius (gest. 111 v. Chr.) (*peri tou kathêkontos*) und auf Panaitios von Rhodos, zieht aber auch andere antike Philosophen wie Poseidonios und Platon heran. Kant unterteilt seine Pflichtenlehre „*Metaphysik der Sitten*“ in Rechts- und Tugendlehre gemäß dem Unterschiede zwischen Rechts- und Tugendpflichten.⁸

Pflichten sind das, was man aus ethischer Sicht tun soll. Sie sind das Gegenteil von Werten als ethische Verhaltensgrundlagen, die der Mensch selbst freiwillig angenommen hat. Die Pflichten sind von der Gesellschaft aufgezwungene und die Werte die freiwilligen ethischen Leitlinien.

⁸Vgl. Bührmann, Mario (2008), S. 126 sowie <http://www.zeno.org/Kirchner-Michaelis-1907/A/Pflichtenlehre> (15.04.2015).

Je nach gesellschaftlicher Orientierung werden die kantianischen universalen Pflichten zu Gesetzen und Normen oder auch zu Teilen von Religionen oder Ideologien. Pflichten im engeren Sinne sind auch Gesetze. Ohne moralische Gesinnung ist aber nach Kant eine Befolgung von Gesetzen nicht moralisch, weil der Handelnde letztlich nur der Strafe entgehen will.

Pflichten sind Handlungsvorgaben, die sich aus Normen ergeben, sei es als sanktionierte rechtliche Verhaltensvorgaben oder aus Moral und Sitte.

Verfügt eine Gesellschaft über viele Bezugsgruppen oder Subgesellschaften (pluralistische Gesellschaft) wird sie auch viele verschiedene und auch widersprüchliche Normen haben, da jede Subgesellschaft ihre eigenen hat. Bewegt sich ein Mensch in verschiedenen Subgesellschaften, muss er zwangsläufig mit seinem Verhalten Normen der Subgesellschaften verletzen. Pflichten als Zwang und Werte als Ziele sind die Basis des ethischen Handelns.

Religionen bestehen aus Pflichten, also verbindlichen Handlungsnormen. Letztlich ist es das Ziel aller Religionen, das menschliche Zusammenleben mit dem moralischen Alleinvertretungsanspruch so zu regeln, dass das Glück aller maximiert wird. Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Hintergrundgeschichte als Glaubensgrundlage und der Gewichtung von Pflichten und Werten. Jede Religion hat unterschiedliche Pflichten, aber die, die das Zusammenleben regeln ähneln sich aufgrund ihrer notwendigen Funktionalität. Religionen vermitteln aber auch eine Sinnggebung für die menschliche Existenz. Sie beantworten die Frage nach dem Warum und Wozu der menschlichen Existenz auf der Welt. Sie enthalten eine Erklärung des Ursprungs allen Lebens, der Schöpfung.

In den Religionen finden sich auch die ethischen Regeln, die die Unterscheidung in Gut und Böse festlegen und damit Schaden für Dritte, für die Gesellschaft verhindern sollen. So gesehen sind eine ethische Richtung und eine Moral als gesellschaftsabhängige Sitte Kern einer jeden Religion. Die Religionen nehmen somit wichtige gesellschaftliche Funktionen wahr. Im Umkehrschluss kann man daraus schließen, dass bei Fehlen von Religionen ein gesellschaftliches ethisches Vakuum entsteht. Werte werden nicht mehr durch die Religionsvertreter vermittelt und Pflichten nicht mehr eingefordert, kontrolliert und bei Missachtung sanktioniert. Aufgrund des Rückgangs des Einflusses der Kirche auf die ethische Erziehung des Menschen wird deshalb für konfessionslose Schüler ein Ethikunterricht an den Schulen gefordert.⁹

Religionen erhöhen das Wohlbefinden der Bevölkerung. Religiöse Menschen sind im Schnitt glücklicher als nicht religiöse.¹⁰ Allerdings sind Religionen nicht per se ethisch oder gerecht. Eine Bewertung von Religionen durch die ethischen Bewertungsansätze erscheint aufgrund ihres Einflusses auf das menschliche Verhalten geboten. Auch eine Religion muss den Menschen dienen, also ethisch sein und darf niemanden schädigen oder diskriminieren.

⁹Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 320.

¹⁰Vgl. Beck, H. (2014), S. 305.

Auch wenn man sich schwer tut, an Religionen zu glauben, muss man so gesehen ihre gesellschaftliche Funktion respektieren und unterstützen. Sie sind in allen Ländern staatstragend und nur schwer durch einen abstrakten Ethikunterricht an den staatlichen Schulen zu ersetzen. Zwar gelang es den Religionen nicht, ihre Geschichte oder die Existenz eines Gottes zu beweisen, umgekehrt gelang es der Wissenschaft und Atheisten aber auch nicht, das Gegenteil, also das Fehlen eines Gottes zu beweisen. Zwar liefern Wissenschaftler eine Erklärung für den Ursprung allen Lebens, allerdings sind dies ebenso nur plausible Erklärungen. Einen harten Beweis über den Ursprung aller Dinge, der Existenz von Materie überhaupt, bleiben sie bisher schuldig. So gesehen kann ein Schöpfer in welcher Form auch immer nach wie vor angenommen werden. Auch Darwins Evolutionserklärung lieferte nicht den Grund für die Existenz von Leben und seine Entwicklung, sondern nur die Erklärung für die Entwicklung. Warum dies so ist, oder woher der Bauplan für die Evolution, also der Weg für die Entwicklung kommt, konnte er nicht erklären. Das Gleiche gilt für die sogenannte Entschlüsselung der genetischen Codes.

Nach Kant ist die Pflicht „diejenige Handlung, zu welcher jemand verbunden ist.“¹¹ Kant konkretisiert die menschlichen Pflichten. Der Mensch soll sich selbst achten. Selbstverstümmelung und Selbstmord sind untersagt. Vielmehr sollen Körper und Geist gepflegt und gefördert werden. Die eigenen Potenziale sollen entwickelt werden, wozu Selbsterkenntnis und Gewissensbildung gehören. Hierzu bedarf es eines Mindestmaßes an Wohlstand, da Armut den Mensch tendenziell zu Lastern nötigt.¹²

Die Pflichten gegenüber anderen Menschen beinhaltet für Kant, ihre Würde zu achten, ihnen in der Not beizustehen, sich dankbar und versöhnlich zu zeigen und sie nicht zu betrügen, also auch nicht zu belügen, oder zu verhöhnen und zu verleumden. Als innere Haltungen fordert er Tugenden wie Wohlwollen, Mitleid, Mitmenschlichkeit, Dankbarkeit, Wahrhaftigkeit und Redlichkeit. Untugenden sind hingegen Neid, Missgunst, Schadenfreude, Hochmut, Rachsucht und Gier. Wirtschaftliche Pflichten sind die Achtung der Gesetze und des Eigentums anderer, die Einhaltung von Verträgen und das Bezahlen von Schulden. Als Prinzip für die individuelle Freiheit gilt, dass „die Freiheit der Willkür eines jeden mit jedermanns Freiheit nach einem allgemeinen Gesetz zusammen bestehen kann.“¹³ Dies entspricht dem Grundsatz der modernen Demokratie, dass die Freiheit des Einzelnen bei der Freiheit des anderen aufhört. Der Einzelne darf seine Freiheit nicht ohne Rücksicht oder zum Schaden anderer ausüben.

Freiheit und Ethik bedingen sich, denn nur ein freies Lebewesen hat die Wahl zwischen verschiedenen Entscheidungsalternativen. „Denn da Sittlichkeit für uns bloß als für vernünftige Wesen zum Gesetz dient, so muss sie auch für alle vernünftigen

¹¹Vgl. Kant, Immanuel (1797a), (C), S. 222.

¹²Vgl. Kant, Immanuel (1797a), S. 518 bzw. A18.

¹³Vgl. Kant, Immanuel (1798), S. 337 bzw. B33.

Wesen gelten, und da sie lediglich aus der Eigenschaft der Freiheit abgeleitet werden muss, ...“¹⁴

Kants übergeordnetes Ziel menschlichen Daseins ist dabei das Streben nach eigener Vollkommenheit und fremder Glückseligkeit.¹⁵ Er sieht es als Aufgabe der praktischen Philosophie „... der Verirrung einer noch rohen und ungeübten Beurteilung“ vorzubeugen. Und „... den Weg zur Weisheit, den jedermann gehen soll, gut und kenntlich zu bahnen.“¹⁶ Die moralisch urteilende Vernunft soll Pflichten herausarbeiten, die ein glückseliges menschliches Zusammenleben ermöglichen.¹⁷

Für Kant ergeben sich aus der Gesinnungs- und der Pflichtenethik automatisch die richtigen Handlungsfolgen. Die Folgen sieht er aber nicht als eine geeignete Bewertungsgrundlage für moralisches Handeln.¹⁸ Ein Grund für diese Haltung ist, dass seiner Meinung nach die Folgen zu oft vom Zufall abhängig sind als dass man dafür den Menschen verantwortlich machen könnte.¹⁹

Die Pflichtenethik hilft da, wo auf die Gesinnungsethik kein Verlass ist, weil das Gutmeinen subjektiv verzerrt ist, oder einfach, weil die Menschen gedanklich überfordert sind. Im letzteren Fall werden bereits der kategorische und der praktische Imperativ einige Menschen überfordern. Ist eine Vernunftsabwägung nicht möglich, kommt man an einer Pflichtenethik im engeren Sinne nicht vorbei. Pflichten oder Normen geben klare Handlungsanweisungen und können auswendig gelernt und eingeübt werden. Was aber hilft in dem Fall, wenn sich Pflichten widersprechen und die Vernunftsabwägung mit den kantianischen Imperativen auch nicht weiterhilft? Was, wenn sich aus den Pflichten negative Folgen ergeben? Nehmen wir die Pflicht „Du sollst nicht lügen“. Kant sieht die Wahrhaftigkeit als oberste Priorität, von der es keine Ausnahmen geben darf, selbst, wenn ein Mörder nach dem Verbleib seines Opfers fragt, muss man ihm die Wahrheit sagen, auch wenn dann das Opfer ermordet wird. Auch für den Zufall ist man nicht verantwortlich zu machen.²⁰

¹⁴Kant, Immanuel (1785), S. 82, BA 100.

¹⁵Vgl. Kant, Immanuel (1797a), S. 515 bzw. A 13.

¹⁶Vgl. Kant, Immanuel (1788), S. A 292.

¹⁷Vgl. Kant, Immanuel (1785), (B), S. 398.

¹⁸Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 23.

¹⁹Vgl. Kant, Immanuel (1798), S. A 310.

²⁰Vgl. Kant, Immanuel (1797a), S. 425 und 428. Kant bekannte sich zu seiner Äußerung und wandte sich 1797 mit einem Aufsatz gegen den französischen Philosoph Benjamin Constant, der die Auffassung vertreten hatte: „Der sittliche Grundsatz: es sei eine Pflicht, die Wahrheit zu sagen, würde, wenn man ihn unbedingt und vereinzelt nähme, jede Gesellschaft zur Unmöglichkeit machen. Den Beweis davon haben wir in den sehr unmittelbaren Folgerungen, die ein deutscher Philosoph aus diesem Grundsatz gezogen hat, der so weit geht zu behaupten: dass die Lüge gegen einen Mörder, der uns fragte, ob unser von ihm verfolgter Freund sich nicht in unser Haus geflüchtet, ein Verbrechen sein würde.“ Kant, Immanuel (1797b).

Die größte Verletzung der Pflicht des Menschen gegen sich selbst, bloß als moralisches Wesen betrachtet (die Menschheit in seiner Person), ist das Widerspiel der Wahrhaftigkeit: die Lüge (*aliud lingua promtum, aliud pectore inclusum gerere*) ... Durch jene macht er sich in Anderer, durch diese aber, was noch mehr ist, in seinen eigenen Augen zum Gegenstande der Verachtung und verletzt die Würde der Menschheit in seiner eigenen Person;....²¹

Im Extremfall können sich auch zwei Pflichten widersprechen und zu tragischen Dilemmas führen. Nehmen wir die aktuelle Euthanasiediskussion in Deutschland als Beispiel. Das Tötungsverbot und das Heilungsgebot untersagen dem Arzt Sterbehilfe, auch wenn der Patient dies explizit wünscht und sehr leidet, was einen Widerspruch zu dem Hilfegebot und dem Prinzip der Menschenwürde darstellen kann.

Fallbeispiel: Kollegen

Gruppenarbeit: Diskutieren Sie in 3er Gruppen, wie man sich in den Fällen A. und B. verhalten soll.

- A. Nehmen wir an, A verspricht einem Kunden einen 20 %igen Preisnachlass. Der Kollege B weiß, dass der Kunde sich mit einem riesigen Weihnachtsgeschenk jedes Jahr revanchiert. Ihr Chef fragt B, warum der Preis so niedrig ist. B sagt die Wahrheit, weil B nicht lügt. Dem Kollegen A, einem Familienvater, wird gekündigt. Hier ist die Folge der wahren Aussage katastrophal für A. Aus Mitmenschlichkeit oder Mitleid hätte B besser nichts gesagt, oder? Was aber, wenn B nichts gesagt hätte und aufgrund dieses Auftrags das Unternehmen in die Insolvenz geht?
- B. Ihre Kollegen behaupten, sie hätten viele neue Kunden akquiriert. Stattdessen wurden sie von dem Tochterunternehmen vermittelt. Sie lügen nicht. Die Kollegen werden befördert, Sie nicht.

Lösung Lösung zu A. und zu B

- A. Sie haben die Wahl zwischen den Alternativen, den Kollegen zu schützen oder den Vorgesetzten zu belügen. In diesen Fällen kommt es auf eine Abwägung der Handlungsfolgen an. Sie könnten sich entscheiden, den Kollegen nicht zu verraten, weil sie für ihn nur das Gute wollen. Kollegen müssen zusammenhalten. Letztlich sind die Folgen nicht absehbar. Wenn das Unternehmen auf dem Spiel stehen kann, müssen Sie den Vorgesetzten informieren. Sie sind für die Folgen für A nicht verantwortlich. A musste wissen, dass sein Verhalten nicht i. O. ist. A macht Sie zu seinem Mitwisser, wenn sie ihn decken. Dann steht auch Ihr Job auf dem Spiel, wenn es sich um Bestechung handelt. Es wäre aber auch denkbar, dass der 20 %ige Preisnachlass notwendig war, um das Geschäft zu akquirieren, also wettbewerbsbedingt war und auch

²¹Vgl. Kant, Immanuel (1797a), (C), S. 429.

die Weihnachtsgeschenke branchenüblich sind. Auf alle Fälle müssen Sie in diesem Fall den Vorgesetzten informieren.

- B. Hier hat Nicht-Lügen negative Folgen. So etwas kann tendenziell eher in Großunternehmen vorkommen, die noch dazu ein schlechtes Controlling haben. Bei kleineren Unternehmen sind die Leistungen der Mitarbeiter transparenter. Im Normalfall wäre es die Aufgabe des Vorgesetzten, gegen die Anmaßung und unfaire Ergebnismanipulation vorzugehen. Die Reaktion des Vorgesetzten ist allerdings abhängig von Ihrem Verhältnis zu ihm und seinem Führungsstil und Charakter. Wenn Sie sich aus so einem Anlass bei Ihrem Vorgesetzten über die Kollegen beschwerten, wird dies oft als Neid missverstanden oder der Vorgesetzte sieht in Ihnen den Hiob, der ihm Ärger bringt und lässt seinen Unwillen an Ihnen aus und sie stehen schlechter dar, als wenn sie geschwiegen und die Ungerechtigkeit hingenommen hätten. In den Gruppendiskussionen im Rahmen der Seminarveranstaltungen sind die Reaktionen sehr unterschiedlich. Einige Studenten melden die Ungerechtigkeit dem Vorgesetzten, aber viele Seminarteilnehmer entscheiden sich dafür, nichts zu unternehmen. Dies ist wohlfahrtsökonomisch und aus Sicht des Unternehmens die schlechteste Entscheidung und bringt dem Mitarbeiter ebenfalls erhebliche Nachteile. Aus Sicht des Unternehmens wird schlechte Leistung belohnt und sogar ein weniger produktiver und unmoralischer Mitarbeiter befördert. Die Produktivität und das Betriebsklima leiden. Von dieser Entscheidung geht eine Signalwirkung für die anderen Mitarbeiter aus. Unethisches Verhalten lohnt sich mehr als Leistung. Die Mitarbeiter werden sich zukünftig entsprechend verhalten und die Mitarbeiter, die bei einem solchen intriganten Verhalten nicht mithalten können oder wollen, werden innerlich kündigen. Darüber hinaus wurden unproduktive und unethische Mitarbeiter zum Vorgesetzten befördert, mit einem entsprechenden Machteinfluss im Unternehmen. Auch dies wird sich negativ auf die Produktivität des Unternehmens und die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken wie noch im Kapitel zur Führungsethik gezeigt wird. Für den ehrlichen Mitarbeiter, der geschwiegen hat, kann gerade dies zum Problem werden. Der schlechtere ehemalige Kollege ist jetzt sein Vorgesetzter und möchte den ehemaligen Kollegen vielleicht loswerden, wenn er befürchten muss, dass dieser etwas über seine Manipulation weiß. Alles in Allem sollte sich deshalb der betroffene Mitarbeiter fragen, ob er nicht doch den Vorgesetzten informiert. Hält er dies für nicht durchführbar, scheint das Unternehmen ein Führungsproblem und ein Ethikproblem zu haben. In diesem Fall wäre es besser, zu kündigen und zu einem besseren Unternehmen zu wechseln als die Nachteile für die eigene Karriere und Arbeitszufriedenheit in Kauf zu nehmen. Es gibt aber auch noch eine dritte Lösung. Der Mitarbeiter kann versuchen, indirekt eine Überprüfung der Leistungszahlen durch das Controlling herbeizuführen, indem er beispielsweise ein Problem lanciert, was nicht direkt mit seiner eigentlichen Motivation in Zusammenhang gebracht werden kann.

3.1.4 Folgenethik oder Verantwortungsethik (Teleologische Ethik)

Max Weber kritisiert die Gesinnungsethik aufgrund der beschränkten Rationalität der Handelnden und der deshalb unkalkulierbaren, durchaus auch unmoralischen Folgen.

Wenn die Folgen einer aus reiner Gesinnung fließenden Handlung üble sind, so gilt ihm nicht der Handelnde, sondern die Welt dafür verantwortlich, die Dummheit der anderen Menschen oder – der Wille des Gottes, der sie so schuf. Der Verantwortungsethiker dagegen rechnet mit eben jenen durchschnittlichen Defekten der Menschen, – er hat, wie Fichte richtig gesagt hat, gar kein Recht, ihre Güte und Vollkommenheit vorauszusetzen, er fühlt sich nicht in der Lage, die Folgen eigenen Tuns, soweit er sie voraussehen konnte, auf andere abzuwälzen.²²

Wie Mill²³ kritisiert Weber die kantianische Pflichtenethik aufgrund der unvermeidbaren Dilemma- und Konfliktsituationen, die sich aus widersprechenden Pflichten ergeben. Bei der Pflichtenethik führt er zwei Beispiele an, die zu unmoralischen Folgen führen. So würde die kantianische Pflicht zur Wahrhaftigkeit dazu führen, dass keine Staatsgeheimnisse bewahrt werden könnten, auch wenn damit dem Land großen Schaden zugefügt werden würde. Das christliche Gebot zur Gewaltlosigkeit würde, konsequent umgesetzt dazu führen, dass man Gewalt nichts entgegensetzen könnte, was weitere Gewalttaten hervorrufen würde. Weber sieht die Gefahr, dass sich die Menschen und insbesondere die staatlichen Entscheidungsträger aus der Verantwortung für ihre Entscheidungen ziehen würden, indem sie auf entsprechende Pflichten verweisen. Er fordert, dass die Menschen für absehbare Folgen ihrer Entscheidung Verantwortung tragen müssen, und auch nur dann moralisch handeln.²⁴ Dies kann man auch auf Politik und Wirtschaft übertragen. Verantwortung für das eigene Handeln ist das, was Eucken unter Haftung für die wirtschaftlichen Entscheidungen als wichtige Grundvoraussetzung für eine

²²Vgl. Weber, Max (1919), S. 442.

²³Vgl. Mill, John Stuart (1863), Chapter one.

²⁴Vgl. Weber, Max (1919), S. 441 f. „Der nach dem Evangelium handelnde Pazifist wird die Waffen ablehnen oder fortwerfen, wie es in Deutschland empfohlen wurde, als ethische Pflicht, um dem Krieg und damit: jedem Krieg, ein Ende zu machen. Der Politiker wird sagen: das einzige sichere Mittel, den Krieg für alle absehbare Zeit zu diskreditieren, wäre ein status-quo-Friede gewesen. Dann hätten sich die Völker gefragt: wozu war der Krieg? Er wäre ad absurdum geführt gewesen, – was jetzt nicht möglich ist. Denn für die Sieger – mindestens für einen Teil von ihnen – wird er sich politisch rentiert haben. Und dafür ist jenes Verhalten verantwortlich, das uns jeden Widerstand unmöglich machte. Nun wird – wenn die Ermattungsepoche vorbei sein wird – der Friedendiskreditiert sein, nicht der Krieg: eine Folge der absoluten Ethik.“ „Auch die alten Christen wußten sehr genau, daß die Welt von Dämonen regiert sei, und daß, wer mit der Politik, das heißt: mit Macht und Gewaltsamkeit als Mitteln, sich einläßt, mit diabolischen Mächten einen Pakt schließt, und daß für sein Handeln es nicht wahr ist: daß aus Gutem nur Gutes, aus Bösem nur Böses kommen könne, sondern oft das Gegenteil. Wer das nicht sieht, ist in der Tat politisch ein Kind.“ Weber, Max (1919), S. 441.

funktionierende Marktwirtschaft verstanden hat.²⁵ Ein Unternehmen fährt eine Rabattaktion. Ein Verkaufsmitarbeiter bemerkt aber, dass die Produktionskosten inzwischen gestiegen sind und über dem Verkaufspreis liegen. Es ist aber nicht seine Zuständigkeit den Vorgesetzten, darüber zu informieren. Nach der Pflichtenethik im engeren Sinn müsste er es nicht. Nach der Verantwortungsethik trägt er die Verantwortung für die Folgen seines Nichtinformierens.

Max Weber propagiert eine Verantwortungsethik, eine Folgenethik (auch teleologische Ethik genannt nach dem griechisch *télos*, das Ziel, der Zweck). Die Handlungen sind moralisch, wenn sie das Gute erreichen. Auch dieses Prinzip ist Basis unserer Rechtsprechung „wissentlich in Kauf genommen“ oder „grob fahrlässig“ wird von unseren Gerichten als Verschulden und damit straffähig gewertet. Und der Befehlsnotstand (Pflichtenethik im engeren Sinn) wird nicht als Exkulpationsargument akzeptiert. Vor dem Nürnberger Gerichtshof hatten viele Nazis auf die Tötungsbefehle verwiesen. Die aktuellen gesellschaftlichen Normen sprechen aber einen Menschen nicht frei von der Verantwortung für seine Handlungen als Mensch. Allerdings wird eine moralische Verurteilung von Mördern schwierig, wenn sie bei Nichtbefolgen des Tötungsbefehls selbst mit dem Tod durch Erschießen hätten rechnen müssen.

Generell ist die Folgenethik als sehr anspruchsvoll und damit nicht immer als anwendbarer Maßstab einzuordnen. Es lassen sich nicht immer die Folgen der Handlungen klar einschätzen. Entweder gibt es zu viele Einflussfaktoren oder das Ergebnis hängt schlicht vom Zufall ab. Ferner setzt die teleologische Ethik nicht nur einen hohen Informationsstand, sondern auch eine hohe geistige und moralische Kapazität beim Handelnden voraus, wenn die Folgen der Handlungsoptionen nicht nur vorhergesehen, sondern ihre Ergebnisse auch noch gegeneinander abgewogen werden sollen. Wie soll der Arzt handeln, wenn es bei der Geburt um die Entscheidung geht, rette ich das Leben des Kindes oder das Leben der Mutter? Handelt ein Arzt moralisch, wenn er Sterbehilfe leistet oder wenn er sie verweigert? Hier greift die Handlung bereits so stark in das menschliche Leben ein, dass selbst die Gesellschaft als normgebend nicht als ausreichend legitimiert erscheint, um hier ein Handeln als Norm vorzugeben. Hier stößt der Mensch an seine ethischen Grenzen.

Die Folgenethik ist aber eine der wichtigsten ethischen Bewertungskriterien. Vieles ist legal, aber können wir die Folgen für Dritte ethisch akzeptieren? Die Überfischung der Meere war legal, aber die Folgen für Dritte katastrophal und somit nicht legitim. Ohne die Folgenethik könnte die Gesellschaft auch den Herausforderungen von neuen technologischen Entwicklungen nicht angemessen begegnen. Handys führen zu lauten Gesprächen beispielsweise in Zügen wo andere Passagiere lesen wollten. Die Höflichkeit oder Rücksichtnahme als gesellschaftliche Norm oder eigener Wert setzt voraus, dass aufgrund dieser Folgen im Abstand von anderen Passagieren telefoniert wird. Mittlerweile gibt es auch Bereiche, in denen das Telefonieren verboten ist. Smartphones mit

²⁵Vgl. Eucken, Walter (1952).

Fotofunktion verbunden mit Facebook und WhatsApp bringen neue Herausforderungen im Umgang mit der Privatsphäre. Herausforderungen entstehen aber beispielsweise auch durch die Luftverschmutzung und für den Lärm, der durch die Produktion entsteht. So spielt sich in einigen Ballungszentren ein neuer Konflikt einer global wachsenden Wirtschaft im Transportwesen ab. In den letzten Jahrzehnten ist der Lufttransport sehr stark gestiegen. Viele Wohngebiete in Städte wie London oder Frankfurt sind erheblichen Beeinträchtigungen durch Lärm und Abgasen ausgesetzt.

Bei der Folgenethik können sich auch ethische Dilemmata ergeben. Ein ethisches Dilemma kann formalisiert wie folgt dargestellt werden: Es ist geboten, a zu tun, Es ist geboten, b zu tun. Man kann aber nicht zugleich a und b tun.²⁶

Gruppendiskussion: Ethische Dilemmata

Diskutieren Sie das bekannte Trolley-Dilemma (vgl. unten). Gibt es eine ethisch korrekte Lösung?

Eine Straßenbahn ist außer Kontrolle geraten und droht, fünf Personen zu überrollen. Durch Umstellen einer Weiche kann die Straßenbahn auf ein anderes Gleis umgeleitet werden. Unglücklicherweise befindet sich dort eine weitere Person. Darf (durch Umlegen der Weiche) der Tod einer Person in Kauf genommen werden, um das Leben von fünf Personen zu retten?

Eine Lösung bietet der Utilitarismus an.

3.1.5 Der Utilitarismus von Jeremy Bentham

Um die Folgen von Handlungen auf andere abzuwägen, muss man sie bewerten. Einen extremen Ansatz in Form einer quantitativen Folgenabwägung liefert hierfür der sog. Utilitarismus, als einer dessen Gründer Jeremy Bentham (geb. 15. Februar 1748 bei London, † 6. Juni 1832, Westminster) gilt. Es handelt sich hierbei um eine reine Folgenethik, bei der die Gesinnung keine Rolle spielt, sondern das größte Glück der größten Zahl oder das Prinzip des größten Glücks (Greatest-happiness-principle) aller Menschen. Es geht also um die Ermittlung des aus den Handlungen resultierenden Netto-Glücks und dessen Maximierung. Freude und Leid werden gegeneinander sowohl individuell als auch in zwischen allen von der Handlung betroffenen Menschen verrechnet. Die Handlung mit dem größten Netto-Glück ist die moralischste.²⁷ Die Antwort des Utilitarismus zur Lösung des Trolley-Dilemmas wäre die Rettung der fünf Personen zulasten der einen Person gewesen.

²⁶Vgl. Eberhardt, Joachim (2015), [19].

²⁷Vgl. Bentham, Jeremy (1789).

Bekannt geworden ist der Utilitarismus in der Wirtschaftswissenschaft als Nutzenmaximierung. „Utility“ mit Nutzen übersetzt hat aber eine andere Bedeutung als das Wort „happiness“, also Glück. Glück wird Benthams Ansatz gerechter, ging es doch allgemeiner um „pain and pleasure“ also Leid und Freude.²⁸ Erst heute wird dies im Rahmen der Glückforschung wieder aufgegriffen. Glück ergibt sich für Bentham beispielsweise aus Sinnesfreuden, ein guter Ruf, Reichtum, Macht, Mildtätigkeit aber auch negativ besetzten Eigenschaften wie Missgunst. Leiden ergeben sich aus Entbehrungen, einem schlechten Ruf, Feindschaft sowie Leiden aus Mildtätigkeit, Frömmigkeit und Missgunst. Bei Mildtätigkeit gibt man etwas her und empfindet Glück. Bei Missgunst empfindet man Freude, wenn es anderen schlecht geht.

Gruppendiskussion: Utilitarismus

Diskutieren Sie diesen Ansatz. Entspricht dies Ihren ethischen Vorstellungen?

Kritisiert wird an diesem Ansatz generell die hedonistische Ausrichtung, also die starke Ich- und Lustbezogenheit. Diese Art von Moral entspricht zumindest nicht der schöngestigen von Platon, Aristoteles und Kant. Letztlich wird alles, was Freude breitet gleich gewichtet. Kann man beispielsweise Freude aus Missgunst und die Sinnesfreuden mit der Freude aus Mildtätigkeit gleichsetzen und zu einem Nettotonnen verrechnen? John Stuart Mill, der Sohn von James Mill des Mitbegründers des Utilitarismus und Schülers Jeremy Benthams, zitiert Kritiker mit dem Begriff „Schweine-Philosophie“.²⁹

Der eigenständige Nutzen der Gemeinschaft oder Gesellschaft wird hier nicht betrachtet, sondern nur die Summe der Individualnutzen. Wie wir noch später sehen werden, ist dies nicht das Gleiche, da durch die Gemeinschaft, also durch übergeordnete Regelungen der Nutzen aller Individuen separat erhöht wird (Emergenz). Er ergibt sich vor allem aus der Arbeitsteilung.

Unser Demokratieprinzip entspricht zumindest teilweise diesem Ansatz: Die Mehrheit kann immer Entscheidungen zum Nachteil der Minderheit durchsetzen, weil man unterstellt, dass ihr Nutzen höher ist als der der Minderheit.

²⁸ „Nature has placed mankind under the governance of two sovereign masters, pain and pleasure. It is for them alone to point out what we ought to do, as well as to determine what we shall do. On the one hand the standard of right and wrong, on the other the chain of causes and effects, are fastened to their throne. They govern us in all we do, in all we say, in all we think: every effort we can make to throw off our subjection, will serve but to demonstrate and confirm it. In words a man may pretend to abjure their empire: but in reality he will remain subject to it all the while. The principle of utility recognizes this subjection, and assumes it for the foundation of that system, the object of which is to rear the fabric of felicity by the hands of reason and of law.“ Bentham, Jeremy (1789), first chapter.

²⁹Vgl. Mill, John Stuart (1992), S. 86. „the principle of utility, or as Bentham latterly called it, the greatest happiness principle“ Mill, John Stuart (1863), Chapter one.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Verrechnung des Nutzens verschiedener Menschen. In der Wohlfahrtsökonomie wie beispielsweise bei der Berücksichtigung von externen Effekten von Großprojekten mag dies anwendbar sein, da es sich nicht um extreme Nutzenbeeinträchtigungen handelt. Wie ist es aber bei dem Abwägen von Menschenleben gegeneinander. Ist es moralisch, wenige zu opfern, um viele zu retten? Letztlich wird der Einsatz von Soldaten im Krieg immer durch höhere Ziele gerechtfertigt, die dann aber oft im nach hinein entweder nicht der Wahrheit entsprechen oder sich zumindest sehr stark relativieren.

Letztlich kann man Freud und Leid nicht absolut und quantitativ verrechnen. Ad absurdum geführt, ließe sich mit dem Utilitarismus selbst das Quälen von Menschen rechtfertigen, wenn ein Sadist dadurch mehr Freude empfindet als seine Opfer. Das Opfern von Sklaven im Cirkus Maximus von Rom wäre gerechtfertigt, wenn viele tausend Zuschauer daran mehr Freude empfinden als die wenigen Sklaven Leid. Es ergäbe sich ein positives Nettoglück. So gesehen handelt es sich bei Utilitarismus im engeren Sinn nicht um einen ethischen Ansatz, weil nicht das Wohl Dritter im Vordergrund steht. Ethisch ist der Ansatz insofern, als das größte allgemeine Glück, als das Glück aller Menschen angestrebt wird. Hierbei wird allerdings die Schädigung Dritter in Kauf genommen.

Nichtsdestotrotz gibt es auch in unseren westlichen Demokratien eine Verrechnung von Freud und Leid verschiedener Personen. Wenn z. B. ein Richter über den Ausbau eines Flughafens entscheidet berücksichtigt er das Interesse der Allgemeinheit in Form von Arbeitsplätzen und eine gute Verkehrsanschließung, wenn er gegen die Klagen der Anwohner den Ausbau genehmigt.³⁰ Für den Fall von Flugzeugentführungen wie 9/11 gibt es Abschussbefehle, die in Innenstädten, die Todesfälle relativ minimieren sollen. Hier werden die Passagiere der Maschine geopfert, um mehr Tote am Boden zu verhindern.

3.1.6 Der Millsche Utilitarismus

John Stuart Mill (geb. 20. Mai 1806 in Pentonville; † 8. Mai 1873 in Avignon) stößt sich an der undifferenzierten Glücksbetrachtung von Bentham. Er ergänzt den Utilitarismus um eine Differenzierung der Freuden und Leiden in höhere und niedrigere und übernimmt das Ziel der klassischen Philosophie den Menschen zur Vervollkommenung und Würde zu bringen. Das Streben nach dem individuellen und gesellschaftlichen größten

³⁰Eine transparente Rechnung dieser Vor- und Nachteile, damit auch die Benachteiligten die Entscheidung nachvollziehen können, sollte hierbei ebenso selbstverständlich sein wie ein Schadensausgleich in Extremfällen.

Glück ist für Mill das wichtigste Lebensziel. Hierfür sieht er wie andere die Tugenden, wie Edelmut, für besonders wichtig.³¹ Ein treffender Satz von Mill lautet:

Es ist besser ein unzufriedener Mensch zu sein als ein zufriedengestelltes Schwein; besser ein unzufriedener Sokrates als ein zufriedener Narr.³²

Er schafft einen neuen Millschen Utilitarismus, indem er die Folgenethik auf die Fälle einschränkt, in denen es keine passenden Pflichten bzw. die Handlungsregeln die Pflichten widersprüchliche Ergebnisse liefern. Für ihn sind alle Handlungen moralisch, die tendenziell, also im Normalfall, das Glück erhöhen. Hieraus entwickelt er mit Kant vergleichbare Regeln (Pflichten), sodass Brandt beispielsweise von einem Regelutilitarismus spricht³³ oder Smart von einem eingeschränkten Utilitarismus³⁴. So ist Mill der Auffassung,

... daß Handlungen insoweit und in dem Maße moralisch richtig sind, als sie die Tendenz haben, Glück zu befördern.³⁵

Weiter:

Deshalb gebietet die Utilitaristische Norm, die zwar auch jene anderen erworbenen Strebungen duldet und billigt (wiewohl nur so lange wie sie dem allgemeinen Glück nicht eher abträglich als zuträglich sind), die größtmögliche Ausbildung der Liebe zur Tugend als das, was in seiner Bedeutung für das allgemeine Glück durch nichts übertroffen wird.³⁶

Der Millsche Utilitarismus kommt somit als Folgenethik ergänzend zu den kantianischen Pflichten hinzu, wenn diese keine eindeutige Handlungsanweisung geben.³⁷ Eine Lüge ist nach Mill – im Widerspruch zu Kant – erlaubt, wenn sie unter Berücksichtigung aller Folgen weniger Leid erzeugt als die Wahrheit.³⁸ Auch Schopenhauer widerspricht

³¹Vgl. Mill, John Stuart (1992), S. 89 und 96.

³²Mill, John Stuart (1992), S. 89.

³³Vgl. Brandt, Richard B. (2003).

³⁴Vgl. Smart, John J. C. (1992).

³⁵Mill, John Stuart (1992), S. 85.

³⁶Mill, John Stuart (1992), S. 96.

³⁷Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 26 ff.

³⁸„So wäre es beispielsweise oft opportun zu lügen, um einer zeitlich begrenzten Beschämung zu entgehen oder um etwas zu erreichen, das einen unmittelbaren Nutzen für uns oder andere besitzt. Insofern jedoch die Kultivierung eines tiefen Gefühls der Wahrhaftigkeit zu den nützlichsten Dingen und die Schwächung dieses Gefühls zu den schädlichsten gehören, zu denen unser Verhalten führen kann, fühlen wir, daß die Verletzung einer Regel von solch übergreifendem Nutzen um eines gegenwärtigen Vorteils willen nicht opportun ist. Sogar eine ungewollte Abweichung von der Wahrheit trägt zur Schwächung der Zuverlässigkeit menschlicher Aussagen bei. Diese ist aber die Hauptstütze alles gegenwärtigen sozialen Wohlseins. Ihre Unvollkommenheit trägt außerdem

Kant und sieht die Lüge unter diesen Umständen für gerechtfertigt.³⁹ Wir kennen diesen Zusammenhang unter dem Begriff „Notlüge“.

Nehmen wir das Beispiel des Arztes, der sich bei der Geburt zwischen dem Leben der Mutter und dem des Kindes entscheiden muss, weil er ansonsten beide verliert. Er darf als Arzt und Christ nicht töten und trotzdem würde ein Nichthandeln wesentlich schlimmere Folgen hervorrufen.⁴⁰ Der Arzt müsste sich im Fall der Geburt zwischen dem Leben der Mutter und dem Kind entscheiden. Es besteht aber für den Arzt die Pflicht, Leben zu schützen. Nichts zu tun, wäre die nutzen- oder glücksbezogene schlechteste Handlungsalternative. Es bleibt ihm die Wahl zwischen dem Tod der Mutter und dem des Kindes. Nehmen wir an, die Mutter hat bereits eine große Familie, dann könnte der Tod des Kindes zu weniger Leid führen als der der Mutter. Diese Lösung befriedigt letztlich auch nicht, aber sie ist leider alternativlos. Der Millsche Utilitarismus wird deshalb auch in der Regel für die Lösung ethischer Dilemmas verwendet.

Das Problem an diesem Ansatz ist, dass die Beurteilung dann letztlich doch dem Individuum überlassen wird. Jede Lüge lässt sich vor sich selbst rechtfertigen und zwar auch ohne es zu merken. Man muss nur die Folgen der Wahrheit extrem genug ausmalen. Es gibt Menschen, die überzeugt sind, ein moralischer Mensch zu sein, obwohl ihre Umgebung dies nicht so sieht. Ein sehr perfides Beispiel wäre das Argument eines Ehebrechers, der seine Lügen rechtfertigt, indem er sagt, er wollte seine Ehefrau nicht verletzen. Letztlich kommt man zu dem Schluss, dass Handlungen mit Wirkungen auf Dritte nur durch die Dritten selbst beurteilt werden können. Zumindest sollten objektive

mehr als ein anderer nennenswerte Fehler zur Verhinderung der Zivilisierung, der Tugend und all dessen bei, worauf das menschliche Glück größtenteils beruht. Wer um seiner eigenen oder eines anderen Bequemlichkeit willen dazu beiträgt, die Menschheit eines Guts zu berauben und ihr das Böse anzutun, das aus der größten oder kleineren Verlässlichkeit resultiert, die die Menschen in ihre gegenseitigen Versprechen legen, handelt wie einer der ärgsten Feinde der Menschheit. Daß aber gerade diese Regel, heilig wie sie ist, mögliche Ausnahmen erlaubt, wird von allen Moralisten anerkannt. Die wichtigste Ausnahme ist, wenn das Verschweigen einer Tatsache eine Person vor großem und unverdientem Übel retten und dieses Übel nur durch Verschweigen verhindert werden kann (wie wir einem Bösewicht eine Information oder einer schwerkranken Person eine schlechte Nachricht vorenthalten). Damit diese Ausnahme jedoch nicht mehr als notwendig verbreitet wird und auch nicht im geringsten zur Schwächung des Vertrauens in die Wahrhaftigkeit beiträgt, müssen wir sie erkennen und, wenn möglich, ihre Grenzen festlegen. Wenn das Nützlichkeitsprinzip für irgend etwas gut ist, dann muß es für das Abwägen dieser widerstreitenden Nützlichkeiten gut sein und den Bereich aufzeigen, in dem die eine oder andere überwiegt.“ Mill, John Stuart (2006), im Original John Stuart Mill: Utilitarianism, Kap. 2, 1861.

³⁹ „Aber gegen die völlig unbedingte, ausnahmslose und im Wesen der Sache liegende Verwerflichkeit der Lüge spricht schon Dies, dass es Fälle giebt, wo lügen sogar Pflicht ist, namentlich für Aerzte; ebenfalls, daß es edelmüthige Lügen giebt, ...“ Schopenhauer, Arthur (1839), S. 264.

⁴⁰ Vgl. Schüller, Bruno (1980), S. 197 f.

Dritte bewerten, die keine Vorteile aus der Handlung ziehen wie z. B. Richter. Es stellt sich deshalb die grundsätzliche Frage, wer ethisch bewerten soll, das Individuum oder die Gruppe bzw. die Gesellschaft.

3.1.7 Individualethik oder Diskursethik?

Man kann Ethik auch nach dem Ausgangspunkt der moralischen Bewertung unterscheiden. Beurteilt das Individuum, die Öffentlichkeit bzw. die Gesellschaft oder eine öffentliche Institution, ob eine Handlung moralisch ist? Unter Individualethik versteht man, dass der Mensch sowohl das Objekt der Ethik als auch das Subjekt ist, das über die Moral entscheidet. Dieser moralische Entscheidungsprozess wird auch als Monologische Ethik bezeichnet, bei der das Individuum selbst die moralische Bewertung vornimmt.⁴¹ Die klassische Ethik, wie beispielsweise die von Kant ist eine Individualethik. Ihm geht es um ein gutes Leben des Menschen für sich und in der Gruppe. Gut ist hierbei durchaus auf die Folgen der Handlungen bezogen. Die Folgen sollen für den Menschen selbst und für andere Menschen glücksstiftend sein. Die Ethik ist hierbei ein Teil der praktischen Ethik, die Lebenshilfen für die Vervollkommenung des Menschen für sich und in der Gruppe bis hin zur Weisheit geben will. Ziel ist auch hier das Glück aller Menschen.

Die Diskursethik sieht hingegen die Öffentlichkeit als Ausgangspunkt für moralische Bewertungen. So ist Habermas der Auffassung:

„dass nur diejenigen Normen Geltung beanspruchen dürfen, die die Zustimmung aller Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses finden können.“⁴²

Habermas favorisiert so gesehen als gesellschaftliches Abstimmungsverfahren das Einstimmigkeitsprinzip, da hier jeder eine Entscheidung, die ihm schadet durch ein Veto verhindern kann.

Wir sind in der Gemeinschaft auf Individualethik angewiesen. Der Ertrinkende braucht fremde Hilfe, und zwar von dem, der vor Ort ist. Unterlassene Hilfeleistung wird deshalb, obwohl bereits individualethisch extrem unmoralisch, zusätzlich von der Gesellschaft als Diskursethik sanktioniert.

Individuethik ist aber auch der Ausgangspunkt für die Diskursethik, da die individuelle Ethik der Menschen in den Diskurs einfließt. Man könnte auch als Gegensatz zur Individualethik von einer Kollektivethik sprechen. Hier gibt es zum einen den Aspekt der Kontrolle durch die Gesellschaft, was als moralisch gelten darf. Kant gibt

⁴¹Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 40 f.

⁴²Habermas, Jürgen (1991), S. 12. Vgl. zur Diskursethik auch Apel als Mitbegründer Apel, Karl-Otto (1973).

deshalb im Rahmen der Publizitätsregel vor, dass alle auf das Recht anderer Menschen bezogene Handlungen, deren Maxime sich nicht mit der Publizität verträgt, unrecht sind. Zum anderen ist es für die Legitimität einer Entscheidung, die die Gemeinschaft betrifft, notwendig, dass alle die Möglichkeit haben, sich an der Meinungsbildung zu beteiligen. Dies ist die Basis einer Demokratie (Demos). Die öffentliche Meinung bestimmt die richtige Politik und damit auch die Moral. Die Öffentlichkeit soll somit darüber diskutieren, was sie für moralisch hält. Vertreter einer Diskursethik sind beispielsweise Habermas und Ulrich. Ulrich setzt für eine objektive Meinungsbildung allerdings voraus, dass die Bürger gemeinwohlorientiert, aufgeklärt und vernunftorientiert sein müssen.⁴³ Dass diese Voraussetzungen nur selten, wenn überhaupt, gegeben sind, sehen auch die Vertreter der Diskursethik. Weder sind alle Menschen und damit die Gemeinschaft sittlich moralisch ausreichend am Gemeinwohl orientiert noch darüber hinaus informiert. Dies äußert sich bei allen Partizipationsgelegenheiten in der modernen Demokratie. Obwohl auf der Bundesebene alle Bürger von den Entscheidungen direkt betroffen sind, ist die Wahlbeteiligung relativ gering. Auf kommunaler Ebene zeigt sich dieses Defizit an Partizipation noch stärker. Es wird noch nicht einmal immer an Desinteresse liegen, sondern auch an Zeitmangel. Auch die für die Meinungsbildung notwendigen Informationen müssen bei der Diskursethik von allen beschafft und verarbeitet werden.

In den modernen westlichen Demokratien haben die Aufgabe der Meinungsbildung die Medien übernommen, und damit auch indirekt die Kontrolle der Politik durch die Öffentlichkeit, sodass man schon von der 4. Gewalt im Staat sprach. Bei den Informationsmedien werden Zeitungen immer mehr vom Fernsehen und Internet abgelöst, was zu geringeren Ressourcen für den investigativen Journalismus führt. Ein Gegengewicht soll das öffentliche Fernsehen darstellen.

Habermas sieht die moderne Medienwelt hinderlich für eine objektive Meinungsbildung, da die Massenmedien, und vor allem das Fernsehen, Informationen selektiert und auswertet, ehe sich der Bürger damit auseinandersetzen kann. Damit wirken sie eher manipulativ als informativ aufklärend. Eine Diskussion zur öffentlichen Meinungsbildung findet immer seltener statt. Habermas schlägt als Lösungsansatz vor, dass sich die Bürger stärker in internen Öffentlichkeiten, also Parteien, Verbänden und Interessengruppen organisieren, um wieder mehr Einfluss auf die öffentliche Meinung zu bekommen.⁴⁴

Ohne eine Relation zum Nutzen oder Wohlbefinden anderer Menschen gelingt eine Unterscheidung in Gut und Böse weder in der Individualethik noch in der Diskursethik. Schopenhauer sah bereits im Mitleid mit dem Schicksal anderer die Basis für selbstloses und damit moralisches Handeln (Mitleidsethik):

⁴³Vgl. Ulrich, Peter (2001), S. 306.

⁴⁴Vgl. Habermas, Jürgen (1975), S. 292.

„Die jetzt ausgesprochene Wahrheit, dass das Mitleid, als die einzige nicht egoistische, auch die alleinige ächt moralische Triebfeder sei, ...“ und „Aus Gerechtigkeit und Menschliebe fließen sämtliche Tugenden, ...“⁴⁵

Dies setzt aber voraus, dass ich mich mit dem Anderen gewissermaßen identifiziert habe, und folglich die Schranke zwischen Ich und Nicht-ich, für den Augenblick, aufgehoben sei: nur dann wird die Angelegenheit des Anderen, sein Bedürfnis, seine Noth, sein Leiden, unmittelbar zum meinigen: ...⁴⁶

Mead fordert beispielsweise in seinem Ansatz als Voraussetzung für gemeinschaftliche moralische Entscheidungen, dass unparteiisch die Folgen der Entscheidung für alle Betroffenen und damit deren Interessen abgewogen werden sollen⁴⁷, indem sich jeder Entscheidende in die Rolle der anderen Betroffenen versetzt.⁴⁸

Rawls entwickelte einen ähnlichen Ansatz. Jeder soll sich von seinen Interessen freimachen, indem er sich in einen Urzustand, ohne gesellschaftliche Unterschiede, versetzt, um so Verfahrensgerechtigkeit zu gewährleisten. Ausgehend von einem Schleier des Nichtwissens, können die Bürger nicht wissen, was das Schicksal für sie vorsieht. Begabungen, Herkunft, gesundheitlicher Zustand, Vermögen und die staatliche Umgebung wären ihnen unbekannt. Sie könnten somit keine Interessen vertreten und sich unvoreingenommen in die Rolle aller Betroffenen versetzen und überlegen, ob wie die Norm auf sie wirken. Diese Unvoreingenommenheit garantiert, dass gerechte Regeln für Staat und Gesellschaft gefunden werden. Diese Rollenidentifikation ist anzuwenden, wenn es um die Gestaltung der Institutionen und der sozialen Systeme geht. Dies ist die Voraussetzung, um sich die Rolle aller von einer Entscheidung Betroffenen hineinzusetzen, um die Entscheidung von jedem Standpunkt aus beurteilen zu können. Er benutzt dies, um ausgehend von Hobbes, Lockes, Rousseaus und Kants Theorie des Gesellschaftsvertrags zu hinterfragen, welche Ergebnisse als gerecht und damit ethisch von allen Betroffenen angesehen werden.⁴⁹

Kann die Gruppe oder Gesellschaft prinzipiell besser ethisch bewerten als das Individuum? Aus dem Ansatz der Diskursethik könnte man schlussfolgern, dass eine Gruppe besser die Folgen für Dritte oder die Gesellschaft abwägen kann als eine Privatperson, die durch die Handlung betroffen ist. So gesehen wäre auch das Opfer einer unethischen Handlung nicht objektiv genug. Die Gruppe oder Gesellschaft ist zwar legitimiert, Handlungen zu bewerten, die sie selbst betrifft, allerdings ist sie nicht per se ethischer als ein Individuum. Beispielsweise können Emotionen in der Gruppe sich

⁴⁵Schopenhauer, Arthur (1839), S. 270.

⁴⁶Schopenhauer, Arthur (1839), S. 269.

⁴⁷„Beim ethischen Urteilen müssen wir eine gesellschaftliche Hypothese ausarbeiten, was niemals allein vom eigenen Standpunkt aus geschehen kann.“ Mead, George Herbert (1968), S. 438.

⁴⁸Vgl. Mead, George Herbert (1968), S. 301.

⁴⁹Vgl. Rawls, John (1979), S. 158 ff., 341 sowie im Original Rawls, John (1971), S. 10 ff., 12, 139 f.

gegenseitig verstärken und unrationale, unethische Handlungen zur Folge haben. Unethische gesellschaftliche Strömungen können in der Gesellschaft dominant werden, wie im Nationalsozialismus.⁵⁰ Letztlich überlässt man in Deutschland schwere ethische Vergehen nicht einem Schöffengericht, sondern juristisch ausgebildeten und ethisch ausgewiesenen Richtern.

Ein Hauptvorteil von Gruppenentscheidungen wird im allgemeinen in einer Verbesserung der Entscheidungsqualität bei unterschiedlicher Informationsausstattung (sog. Ungeteilte Informationen) der Gruppenmitglieder gesehen.

Studien zeigen jedoch, dass die Gruppenteilnehmer in die Diskussionen nicht unvoreingenommen gehen, sondern versuchen, ihre eigene Meinung auf der Basis ihrer unvollständigen Vorinformationen bilden und versuchen, diese in der Diskussion durchzusetzen. Die Diskussionsteilnehmer gehen nicht in die Diskussion, um sich erst eine Meinung zu bilden. Es werden mehr geteilte Informationen ausgetauscht, die in der Gruppe auch glaubwürdiger sind, weil sie von mehreren Personen vertreten werden. Sind die Meinungen auf der Basis der unvollständigen Informationen ähnlich, wird sich die vorgefasste Meinung in der Diskussion durchsetzen unabhängig davon, ob diese richtig ist.⁵¹

Schulz-Hardt u. a. bildeten aus 405 weiblichen und männlichen Studierenden wurden 135 Drei-Personen-Gruppen und ließen in verschiedenen Gruppenkonstellationen diskutieren.

Der Anteil der richtigen Lösungen nahm mit der Meinungsvielfalt (Dissens) zu. Gruppen mit gleicher Meinung trafen nur in 7 % der Fälle die richtige Entscheidung. Wenn unterschiedliche, aber falsche Meinungen am Anfang an vertreten wurden, wählte immerhin ein Viertel der Gruppen die richtige Lösung. Und wenn eine der abweichenden Meinungen die richtige Lösung am Anfang bevorzugte stieg die Erfolgsrate auf 60 %. Deshalb ist es vorteilhaft, wenn es eine Meinungsvielfalt bei Diskussionsbeginn gibt. Hier ist die Wahrscheinlichkeit deutlich höher, die richtige Entscheidung zu treffen. Es wird deshalb empfohlen, Diskussionsgruppen mit unterschiedlichen Meinungen zusammenzustellen.⁵²

Diskussionen in Gruppen können extreme Einstellungen verstärken anstatt sie abzumildern. Das Phänomen der sog. Gruppenpolarisierung wurde von Moscovici und Zavalloni nachgewiesen. Sie ließen kleine Gruppen von französischen Gymnasialschülern

⁵⁰Vgl. auch Habermas, Jürgen (1975), S. 279.

⁵¹See Gigone, D., & Hastie, R. (1993); Stasser, G., & Birchmeier, Z. (2003); Mojzisch, A., Grouneva, L., & Schulz-Hardt, S. (2010); Larson, J. R., Jr., Foster-Fishman, P. G., & Keys, C. B. (1994); Dennis, A. R. (1996); Greitemeyer, T., & Schulz-Hardt, S. (2003); Mojzisch, A., Schulz-Hardt, S., Kerschreiter, R., Brodbeck, F. C., & Frey, D. (2008); Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2007); Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2006); Chernyshenko, Miner, Baumann, & Snizek, 2003 sowie Nijstad, Bernard A./Van Knippenberg, Daan (2007), S. 483.

⁵²See Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006), S. 1080–1093.

privat für sich ihre Einstellungen niederschreiben. Sie hatten eine leicht positive Einstellung gegenüber dem damaligen französischen Präsidenten Charles de Gaulle und eine leicht negative gegenüber US-Amerikanern. Danach ließen sie sie in der Gruppe diskutieren und erfassten wiederum die Einstellungen, die sich beide verstärkt hatten.⁵³ Auch für Geschworenengerichte wurden Gruppenpolarisierungen und die Dominanz von Mehrheiten mit normativem Einfluss festgestellt. Polarisierung ist auf die Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen zurückzuführen, die Gruppenmitglieder versuchen, die gemeinsamen Standpunkte zu betonen.⁵⁴

Problematisch bei Gruppenentscheidungen ist allerdings die Verantwortungsregelung. Prinzipiell darf die Gruppenethik nicht die Individualethik ersetzen. Jeder muss auch vor sich selbst verantwortlich sein und nicht nur die Gruppe. Gruppen können so gesehen unethisches Verhalten sogar fördern, wenn sich das Individuum in der Gruppe verstecken kann, um sich der Verantwortung für unethisches Verhalten zu entziehen. Dies ist immer wieder bei Demonstrationen zu beobachten. Gewaltbereite versuchen in der Gruppe unter zutauchen, um einer Strafverfolgung zu entgehen. Kriminelle suchen Unrechtssysteme, um sich hier legitimiert durch die Gruppe auf Kosten Dritter ausleben zu können. Insgesamt lässt sich beobachten, dass sich bei Kollektiventscheidungen der Einzelne nicht verantwortlich fühlt. Dies war auch ein Problem der sozialistischen oder kommunistischen Zentralverwaltungswirtschaften. Konsequenterweise sollten auch Politiker für ihre Entscheidungen verantwortlich sein und nicht als Gruppe entscheiden. Entscheidet das Parlament, muss sich jeder Abgeordnete für sein Abstimmungsverhalten rechtfertigen können.

Um eine ethische Bewertung durchzuführen, muss man die Auswirkung von Verhalten auf die Wohlfahrt eines Dritten einschätzen. Wo kann man hier ansetzen?

Ohne Individualethik, einer Institutionen- oder Kollektivethik lässt sich eine wohlfahrtserhöhende Diskursethik nicht durchführen, weil alle Individuen nur ihren eigenen Nutzen verfolgen und vor dem Manipulieren von Informationen, Interessenskollisionen nicht zurückschrecken, um ihre Ziele durchaus auch auf Kosten anderer in Form eines strategischen Bargainings durchzusetzen.⁵⁵ Die Menschen benötigen also zum einen Abstimmungs- und Verfahrensregeln, wie sie mittels einer Diskursethik die Sichtweisen und Interessen aller Beteiligten erfassen und abwägen können, um zu einer moralisch ausgewogenen Entscheidung zu kommen oder, um eine moralische Bewertung als Kollektiv durchführen zu können. Ferner müssen sie überhaupt erst konsens- und gemeinwohl- und damit auch moralisch orientiert sein und sich in andere Beteiligte hineinversetzen, damit sich ein moralisches Abstimmungsergebnis entwickeln kann. Anderenfalls kommt es zu einem suboptimalen Kuhhandel⁵⁶ oder zur Durchsetzung des

⁵³See Moscovici, S., & Zavalloni, M. (1969), S. 125–135.

⁵⁴See Hewstone, Miles/Martin, Robin (2014), S. 298 ff.

⁵⁵Vgl. Milgrom, Paul/Roberts, John (1992), S. 140 ff.

⁵⁶Vgl. auch Conrad, Christian, A. (2003).

Stärkeren bzw. der stärkeren Gruppe oder zu gar keiner Entscheidung. Nicht ohne Grund gibt es das Sprichwort, der Klügere gibt nach. Es muss eine Bereitschaft vorhanden sein, sich dem Gesamtinteresse der Gruppe unterzuordnen. Bei einem Diskurs darf es nicht das Ziel sein, seine Positionen gegen die Argumente der andern durchzusetzen, sondern die eigenen Argumente mit denen der Anderen zu messen, um die beste übergeordnete Lösung, zu finden. Zweck der Diskussionen ist somit die Wahrheitsfindung und nicht die reine Selbstdarstellung wie dies oft in Talkshows zu beobachten ist.

Was kann man daraus für die Praxis in Unternehmen schließen? Kollektiventscheidungen gibt es auch in der Wirtschaft. Der Vorstand ist ein Gruppengremium. Hier sollen die Personen, die die Unternehmensresorts vertreten die Informationen zu einheitlichen Unternehmensentscheidungen aggregieren. Gerade bei risikobehafteten Entscheidungen wie z. B. Kreditentscheidungen lässt sich die Tendenz beobachten, möglichst viele Mitarbeiter mitunterschreiben zu lassen. Dadurch lässt sich die Verantwortung für eine Fehlentscheidung keinem Einzelnen zuordnen und eine Bestrafung oder Haftung nur schwer durchsetzen. Ohne Verantwortung für die Folgen steigt aber das Risiko einer Fehlentscheidung, da Entscheidungen zu leichtfertig oder aus Eigennutzen auf Kosten des Unternehmens getroffen werden (Moral Hazard).

Prinzipiell legitimieren Gruppenentscheidungen, weil alle Betroffenen beteiligt wurden. Ein Vorgesetzter ist deshalb gut beraten, bei wichtigen Entscheidungen, die seine Untergebenen betreffen, zumindest die Entscheidungsalternativen der Gruppe (dem Team) vorzustellen und Statements der Betroffenen einzuholen. Auch wenn der Vorgesetzte die Entscheidung und Verantwortung alleine trägt, wird sie unter diesen Voraussetzungen von den Betroffenen eher akzeptiert werden, insbesondere die negativ Betroffenen werden zumindest unterstellen, dass der Vorgesetzte ihren Standpunkt kannte und bei der Entscheidung berücksichtigt hat. Umgekehrt, hätte in diesem Fall der Vorgesetzte ohne die Einbeziehung der Gruppe entschieden, hätte er unter Umständen die Gruppe gegen sich aufgebracht. So konnte er zumindest seine Beweggründe schildern und der Gruppe das Gefühl vermitteln, angehört zu werden und ihre Belange zu berücksichtigen. Signalisiert die Gruppe bereits vorher mehrheitlich die Zustimmung zu einer Entscheidung und entspricht die der des Vorgesetzten, steht die Gruppe hinter der Entscheidung, was ihr Gewicht und Rückhalt gegen abweichende Einzelmeinungen verschafft.

Schließlich müssen die vielen Meinungen auch noch zu einer aggregiert werden. Es gibt aber leider kein Abstimmungsverfahren, das die aggregierte Meinung der Öffentlichkeit ausgewogen zum Ausdruck bringen kann. Die Mehrheit wird immer die Minderheit dominieren. Ferner gibt es bei der öffentlichen Meinungsbildung Macht- und Informationsasymmetrien. Je nach Einfluss und Charakter wird es immer Menschen geben, die die öffentliche Meinung mehr beeinflussen als andere.

Was sollte generell bei einer Entscheidung berücksichtigt werden? Um die richtigen Entscheidungen zu treffen, benötigt man ausreichende Informationen über die Wirkungszusammenhänge und die zu erwartenden Ergebnisse der Entscheidungsalternativen mit

ihren jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten (soweit vorhanden). Aber reicht dies auch aus, um optimale Entscheidungen zu bekommen?

Im demokratisch-marktwirtschaftlichen System gibt es Anreize, die unmoralisches Verhalten fördern. In der Regel denkt man hierbei an Vorteile für Unternehmen durch Wettbewerbsbeschränkungen. Was bisher allerdings sehr wenig Beachtung gefunden hat, sind die Entscheidungskonstellationen, die sich nicht positiv, sondern negativ auf die Gesellschaft auswirken, weshalb Moral eine wichtige Rolle spielt. Der Schaden und die Geschädigten dieser Entscheidungen bleiben oft unbekannt, weshalb sie sehr problematisch sind. Der Schaden wird dem Handelnden bei seiner Entscheidung nicht belastet. Die negativen Konsequenzen der Entscheidung tragen andere. Nehmen wir beispielsweise die Neigung der Politiker, Wahlversprechen durch Verschuldung zu bezahlen und so die Lasten von ihren Wählern weg auf die nächste Generation zu verlagern. Die nächste Generation ist noch nicht wahlberechtigt. Die zukünftige Generation ist an der Entscheidungsabstimmung nicht beteiligt. Die Rechtswissenschaft nennt dies Verträge zu Lasten Dritter. Solche negativen Entscheidungsexternalitäten entstehen immer dann, wenn nicht alle von den Wirkungen der Entscheidung Betroffenen an der Entscheidung beteiligt sind.

Eine Erklärung für das Entscheidungsverhalten von politischen Entscheidungsträgern liefern Adam Smith⁵⁷, Joseph Alois Schumpeter⁵⁸ und der auf diesen Vorläufern aufbauende Ansatz der „Neuen Politischen Ökonomie“⁵⁹. Für den Politiker ist dieses Verhalten damit stimmenmaximierend. Nach dem Ansatz der Neuen Politischen Ökonomie ist der Politiker nicht ein das Gemeinwohl maximierender Altruist, sondern überwiegend ein individueller Nutzenmaximierer. Politische Ämter gewähren diesen Nutzen in Form von Macht, Prestige und Einkommen. Um die angestrebten Ämter erreichen zu können, ist für den Politiker die Sammlung möglichst vieler Wahlstimmen – verkürzt die sogenannte Stimmenmaximierung – entscheidend. Diese Verhaltensausrichtung kann als „politische Rationalität“ im Sinne von politischer Zweckmäßigkeit bezeichnet werden.⁶⁰

⁵⁷Vgl. Starbatty, Joachim (1985), S. 40.

⁵⁸Vgl. Schumpeter, Joseph A. (1993), S. 427 ff.

⁵⁹Die Verhaltenshypothesen Smiths und Schumpeters haben in den USA Downs und in Deutschland Herder-Dorneich aufgegriffen und damit die Neue Politische Ökonomie begründet. Vgl. Anel, Norbert (1990), S. 48; Downs, Anthony (1968) sowie Herder-Dorneich (1957).

⁶⁰Eine umfassende theoretische Analyse der politischen Ministerrationalität findet sich bei Frey, Bruno S. (1981). Eine empirische Verifizierung weiter Teile der Neuen Politischen Ökonomie wurde von Meyer-Krahmer durchgeführt. Vgl. Meyer-Krahmer (1979). Die übersichtlichste Zusammenfassung der Ansätze der „Neuen Politischen Ökonomie“ bietet Franke. Vgl. Franke, Siegfried F. (1996). Eine gute theoretische Analyse politischer Wahlakte findet sich bei Downs, Anthony (1968); Anel, Norbert (1990), S. 47 ff.; Braybrooke, David/Lindblom, Charles, E. (1963) sowie Lindblom, Charles, E. (1965).

Auch korumpierendes oder manipulierendes Lobbying verzerrt die politische Willensbildung und führt damit nicht zu demokratisch gerechten Entscheidungen, weil hier durch die Vorteilsnahme der Politiker Entscheidungen zu Lasten Dritter getroffen werden. Die Beteiligten der Betroffenen muss so gesehen das zentrale Prinzip von Entscheidungen sein. Diskursethik funktioniert nur, wenn alle Betroffenen sich an dem Diskurs beteiligen können.

Wie kann der Mensch moralisch gesteuert werden bzw. wie wird moralisches Verhalten unterstützt. Die Anreizethik (Moralökonomik) betont die Regel, den Handlungsrahmen. Ein Unternehmen kann sich nicht gegen unethische Anreize im Wettbewerb behaupten. Das gilt genauso für den Einzelnen im Unternehmen. Individualethisches Appellieren und Postulieren sehen sie als veraltet und sinnlos an. Die Absichten und Einstellungen sind nicht ausschlaggebend für das Handeln.⁶¹

Die Diskursethik stellt das ethische Verfahren in den Vordergrund, bei dem die ethische Lösung durch das Einbringen vieler Sichtweisen und Aspekte gefunden wird. Das Individuum erscheint da ungeeignet.⁶² Eine Diskursethik funktioniert aber nur, wenn die Individuen in den Diskurs eine eigene ethisch fundierte Meinung einbringen und die ethischen Argumente und Folgen nennen können. Auch müssen sie für einen Konsens die Argumente der anderen als im Ansatz gleichwertig akzeptieren und in ihrer Tragweite in der Güterabwägung bewerten können.

Letztlich funktionieren Institutionenethik und Diskursethik nicht ohne die Individualethik. Der Nationalsozialismus machte deutlich, dass der Einzelne mit Hinweis auch die Gesetze nicht aus der ethischen Verantwortung entlassen werden kann. Keine Ordnung ist umfassend und kein System kann die Menschen hundertprozentig kontrollieren. Ein totaler Überwachungsstaat würde keinen Raum mehr für die individuelle Freiheit lassen. Dies wäre auch ein Widerspruch zur Würde des Menschen und zu seiner Freiheit, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen. Menschen ohne Gewissen sind eine abschreckende Vorstellung. Dies erkennen auch die Moralökonomien an und fordern ein Zusammenspiel moralischer Intentionen und institutioneller Stabilisierung moralischer Handlungsweisen.⁶³ Eine ethisch orientierte institutionelle Ordnung muss die Anreize für ethisches Handeln setzen und dient als Orientierungshilfe, wenn das Individuum bei der Güterabwägung überfordert ist, weil es beispielsweise nicht alle Folgen seines Handelns abschätzen kann. Die Individualmoral ist die Basis für die ethische Ordnung, die es ohne sie nicht geben kann. Wie schon ausgeführt, benötigt man auch die Individualmoral als kontinuierliches Korrektiv für eine ethische Ordnung.

Die Individualethik ist somit die Basis für ethische Bewertungen und Institutionenethik, Individualethik und Diskursethik müssen zusammenwirken.

⁶¹Vgl. Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 18 f., 22 f., 38 sowie Pies, Ingo/Blome-Drees, Franz (1993), S. 177 f.

⁶²Vgl. Wittmann, Stephan (1994), S. 16 f.

⁶³Vgl. Enderle, Georges (1992), S. 15 sowie Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 44.

Entscheidungen werden in Unternehmen immer von Menschen getroffen. Nicht die Unternehmen können deshalb ethische Verantwortung übernehmen, sondern nur die Menschen. Auch ist für das ethische Abwägen der Verantwortungsethik ein Gewissen erforderlich. Die Verantwortung des Einzelnen muss allerdings in Relation zu seinem Entscheidungsspielraum im Unternehmen gesehen werden.

3.2 Moderne Wirtschaftsethik

Entscheidungen von Politikern können zu Lasten der Gesellschaft oder Entscheidungen von Managern zu Lasten der Eigentümer des Unternehmens gehen. Es ist deshalb zu fordern, dass zumindest die hauptsächlich betroffenen Interessen bei Entscheidungen in irgendeiner Form vertreten sein sollten oder dass die Entscheidungen von den Betroffenen zumindest im Nachhinein sanktioniert werden können.

3.2.1 Moralökonomik: Moral muss sich lohnen

Den Zielkonflikt zwischen dem eigenen Nutzen und dem der anderen problematisiert die **Moralökonomik** (oder ökonomische Theorie der Moral). Sie sagt, damit sich Moral durchsetzen kann, müssen die Anreize so gestaltet werden, dass sich moralisches Verhalten lohnt.

Der Hauptvertreter und Mitbegründer der Moralökonomie Karl Homann (geb. 9. April 1943 in Everswinkel) entwickelte deshalb einen Ansatz als Anreizethik, der versucht, durch die richtige Anreizgestaltung die Nutzenmaximierung des Einzelnen in die moralisch gewünschte Richtung zu lenken.⁶⁴ Zur Erstellung der Rahmenordnung bedarf es Moral.⁶⁵ Ferner benötigt man Moral aufgrund der Unvollständigkeit der Verträge.⁶⁶

⁶⁴Vgl. Homann, Karl (1999), S. 330 ff. „Da gesellschaftstheoretisch für die Vorstellung oder Forderung einer ‚Durchbrechung‘ der ökonomischen Logik im Namen der Ethik, wie sich das manche (Wirtschafts-) Ethiker das vorstellen (Ulrich 1996, S. 156), kein Platz ist, treten Tugend, die individuelle Moral und das personelle Gewissen in ihrer jeweiligen Bedeutung für die Steuerung moderner Gesellschaften zurück“. „d. h. ihr durch ordnungs- bzw. gesellschaftspolitische Reformen ein Anreizfundament zu geben, weil sonst die Ehrlichen die Dummen sind.“ Homann, Karl (1999), S. 330.

⁶⁵Vgl. Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 39 f.

⁶⁶„Die Rahmenordnung, theoretisch explizit in der Ethik wirtschaftlicher Ordnungen, bildet daher die notwendige Voraussetzung moralischen Handelns in der modernen Wirtschaft, allerdings bildet sie noch nicht die hinreichende Voraussetzung. Daher bleibt für das moralische Engagement Einzelner ein Raum, der der Thematisierung bedarf. Dies wird in der Wirtschaftsethik theoretisch dadurch geltend gemacht, dass die Rahmenordnung aus einem Netz von Verträgen besteht, die systematisch unvollständig sind. Es ist genau diese systematische Unvollständigkeit, die für das eigenständige moralische Engagement Einzelner systematisch den Raum eröffnen und den Bedarf anzeigen“ Homann, Karl (1999), S. 330 f. Vgl. Homann, Karl (1999), S. 330 ff.

Im Prinzip sind für die Erstellung einer moralischen Rahmenordnung selbst in unserem Rechtssystem nicht einmal Gesetze notwendig. Fehlen diese, so kann das sogenannte Richterrecht diese Lücken füllen. Und im angelsächsischen Raum eröffnet das Case Law die Möglichkeit einer fallweisen moralischen Bewertung und Bestrafung des Handels durch die Gerichte.

Der Vorteil ist – so ihre Vertreter – dass die Anreizethik auf moralische Appelle und Schuldzuweisungen verzichten kann. Von den Menschen wird nur verlangt, dass sie sich gesetzeskonform bzw. anreizkonform verhalten, da man beispielsweise von ihm nicht verlangen kann sich moralisch zu seinem eigenen Nachteil zu verhalten.⁶⁷

Akteure befolgen moralische Normen auf Dauer nur, wenn ihnen diese Befolgung, über eine Sequenz von Handlungen gerechnet, individuelle Vorteile – oder zumindest keine Nachteile – bringt.⁶⁸

Die moralische Selbstkontrolle des Individuums durch internalisierte Werte verwirft Homann, weil sie im marktwirtschaftlichen Wettbewerb ausgebeutet werden würde. Wenn beispielsweise Kinderarbeit nicht verboten ist, muss ein Unternehmer darauf zurückgreifen, weil er anderenfalls einen Wettbewerbsnachteil hätte.

Wollte man von einem einzelnen Marktteilnehmer unter Wettbewerbsbedingungen moralisch begründete Mehr- bzw. Vorleistungen verlangen, würde man ihm zumuten, dass er von seinen Konkurrenten aus dem Markt gedrängt und wirtschaftlich ruiniert wird.⁶⁹

Die ethische Verantwortung liegt somit bei der Regierung, die moralisch richtigen Anreize zu schaffen. Wirtschaftsethik ist somit eine reine Ordnungs- oder Institutionenethik.⁷⁰

Moral und moralische Motivation von Einzelnen sind unverzichtbar, sie setzen in unserem Entwurf jedoch an einer systematisch anderen Stelle an: nicht bei den unmittelbaren wirtschaftlichen Handlungen, die im Prinzip „moralfrei“ erfolgen, sondern bei der Gestaltung, bei der Akzeptierung und bei der Befolgung der Regeln für diese Handlungen.⁷¹

Die Rahmenordnung sei so zu gestalten, dass das Eigeninteresse sozial produktiv werde. Homann überträgt die Nutzenmaximierung ausgehend von Adam Smith Eigeninteresses auf alle Lebensbereiche und bezieht sich hierbei auf den Ökonomen G. S. Becker.⁷²

⁶⁷Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 71 f.

⁶⁸Homann, Karl (1999), S. 336.

⁶⁹Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 36.

⁷⁰Vgl. Homann, Karl (1999), S. 332 sowie Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 51, 36 ff.

⁷¹Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 40.

⁷²Vgl. Homann, Karl (1999), S. 335 f.

Homann geht sogar noch weiter. Er ist der Auffassung, dass sich in der modernen Gesellschaft die soziale Kontrolle moralischen Verhaltens nicht mehr durchsetzen lässt. Die Menschen leben in so großen Massen zusammen, dass sich hieraus zwangsläufig eine Anonymität ergibt. Eine gesellschaftliche Kontrolle wird schwierig, weil die Kontakte immer wechseln und die Menschen weder aufeinander angewiesen sind, noch sich kennen. Gab es früher eine überschaubare Face-to-Face Gesellschaft, so leben die Menschen heute nicht zuletzt auch aufgrund der großen Mobilität in vielen Subkulturen gleichzeitig. Er verweist auf die „offene Gesellschaft“ wie sie auch F.A. Hayek und K. Popper skizzieren. Jedes Individuum muss sich aus den ihm offenstehenden Optionen sein Leben zu einer unverwechselbaren Individualität „zusammenbasteln“, was die moderne Soziologie als zunehmende Individualisierung bezeichne.⁷³ Es bleibt nur noch das Individuum mit seinem individuellen Vorteilsstreben.⁷⁴ Dieses Vorteilsstreben wird damit zum „sittlichen Imperativ“:

Strebe so viel wie möglich nach Deinem eigenen individuellen Vorteil – vorausgesetzt, dies geschieht auch zum Vorteil der anderen, wofür die Rahmenbedingungen der Wirtschaft zu sorgen haben (Bedingungsethik). Das individuelle Vorteilsstreben wird so zum sittlichen Imperativ.⁷⁵

Diskussion

Ulrich kritisiert an der Anwendung der klassischen Ethik auf die Ökonomik, dass die Ethik auf Kosten der betriebswirtschaftlichen Rationalität „von oben“ korrigierend aufgesetzt wird. Er unterstellt hier also wie andere einen Zielkonflikt zwischen Ethik und Ökonomik und befürchtet, dass die Ethik auf Kosten der Effizienz durchgesetzt wird. Wohingegen er an der Moralökonomik kritisiert, dass sie von vorneherein die Ethik der ökonomischen Rationalität unterordnet, was er als ungenügend ansieht. Er schlägt deshalb mit seinem **Ansatz der sozialökonomischen Rationalität** (oder Integrative

⁷³„Der entscheidende Grund für die Umstellung von einer durch moralische Motive steuernden Handlungsethik auf eine mit Hilfe von Anreizen steuernde Ordnungsethik und damit auf eine nichtintentionale Ethik liegt im Kontrollproblem. Keine Moral kann ohne intersubjektive Kontrolle mit entsprechenden Sanktionen auf die Dauer in einer Gesellschaft bestand haben. In den überschaubaren Gruppen der vormodernen Welt, in der die Akteure in allen relevanten Zusammenhängen immer den gleichen Interaktionspartnern begegneten, war die Feststellung unmoralischen Handelns im täglichen Umgang sehr leicht, d. h. kostengünstig und lückenlos möglich. Auch die informellen sozialen Sanktionen waren ohne Aufwand in Kraft zu setzen.“ Homann, Karl (1999), S. 331. Vgl. auch Homann, Karl (2003b), S. 6 ff.

⁷⁴Vgl. Homann, Karl (2003b), S. 8, 17 f. Adam Smith wird hier sehr weitgehend interpretiert, dass er, um den Armen zu helfen, vor der Wahl zwischen der Caritas und der Wohlfahrtsmaximierung über das Eigennutzstreben stand, und sich – ethisch motiviert – für das zweite entschieden hat. Vgl. Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 18.

⁷⁵Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 18.

Ethik) die Wiedereinbeziehung der Ethik in die Ökonomik vor, sodass der Erwerbszweck wieder wie bei Aristoteles an den höheren menschlichen Zielen ausgerichtet wird. Die „gewinnsüchtige Erwerbskunst“, also der Gewinn um seiner selbst willen, wäre so gesehen abzulehnen. Wirtschaft ist kein Selbstzweck, sondern steht im Dienst des Lebens, der Gesellschaft und ist demnach nach ihrer gesellschaftlichen Funktionsrationalität zu bemessen.⁷⁶

Dies wird aber von anderen Autoren mit dem Hinweis auf die enormen Produktivitätsfortschritte, die von der Gewinnmaximierung als Anreizwirkung als kontraproduktiv eingeschätzt. Ferner führen sie an, dass verglichen mit der Antike der Produktionsprozess heute einer viel höheren Arbeitsteilung und Anonymisierung unterliegt, weshalb die Arbeit als direkte Deckung der lebensnotwendigen Bedürfnisse nur noch schwer nachvollziehbar ist.⁷⁷ Ulrich entgegnet, dass sich eine von Moral freigesprochene Ökonomie einen Eigensinn entwickelt. Es komme zu einer Zweck-Mittel-Verkehrung zwischen Lebenswelt und System. Als Beispiel nennt er die sich aus der ökonomischen Zwecklogik ergebende Notwendigkeit, den Konsum zu steigern, um Arbeitsplätze zu schaffen. Diese Zweck-Mittel-verkehrung führe zu einem Sinnverlust im gesellschaftlichen System. Er fordert deshalb eine Rückbindung der entfesselten Dynamik ökonomischer Rationalisierung an praktische Sinn- und Wertzusammenhänge für notwendig.⁷⁸ Dass es in einer „sozialökonomisch vernünftigen“ Wirtschaft keinen Konflikt mehr zwischen moralischen Ansprüchen und ökonomischer Effizienz gibt, sieht Göbel als Ideal an, aber noch fern von der Realität.⁷⁹

Was aber hilft es mir, wenn ich die Welt gewönne und nehme doch Schaden an meiner Seele, heißt es in der Bibel. Die Frage lautet also, ob die Gewinnmaximierung als Bereicherungskunst sich nicht über Gier und Skrupellosigkeit gegen die Interessen der Menschen richtet. Diese Warnung klingt bereits bei Aristoteles mit und ist immer noch angebracht. Die Entfremdung der Arbeit vom dem eigentlichen Überlebenserwerb hat diese Problematik eher noch erhöht. Nötig wird somit ein Ansatz der Nachhaltigkeit, in dem Sinne, dass die Interessen der Menschen langfristig in der Wirtschaft umgesetzt werden.

Die Moralökonomik fordert die Unternehmen auf, die Politik auf einen anderen moralischeren Ordnungsrahmen zu drängen. Fehlentwicklungen sind auf falsche Anreize im marktwirtschaftlichen Ordnungsrahmen zurückzuführen, die zur Not korrigiert werden können. Eine Individualmoral sei dann Dank Smiths Invisible hand für den

⁷⁶Vgl. Ulrich, Peter (2001), S. 11, 97 ff., 117; Ulrich, Peter (1989a), S. 182 ff.; Ulrich, Peter (1987), S. 412; Ulrich, Peter (1990); Ulrich, Peter (1980), S. 34; Ulrich, Peter (1989b), S. 10, 15; Göbel, Elisabeth (2010), S. 79 f. sowie Strasser, Gerd J. (1996), S. 286.

⁷⁷Vgl. Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 12 f.

⁷⁸Vgl. Ulrich, Peter (1987), S. 415.

⁷⁹Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 81.

Unternehmer und den Manager nicht mehr notwendig, was als „paradigmatische Wende“ der Ethik gelobt wird.⁸⁰

Allerdings wird ein Minimum an Individualmoral auch von den Moralökonomen für unverzichtbar gehalten. Schließlich müssen die Rahmenbedingungen, die Institutionen moralisch gestaltet sein. Nicht immer gibt es Gesetze für ein Verhalten. Gesetze müssen teilweise auch von den Individuen interpretiert werden, weil sie entweder nicht klar oder nicht direkt anwendbar sind. So können sich Unternehmen gesetzeskonform verhalten und werden trotzdem von der Gesellschaft als unmoralisch bewertet. Hier sind die Unternehmen aufgefordert, sich über den unvollständigen gesetzlichen Rahmen hinaus moralisch zu verhalten. Und schließlich müssen sich die Bürger an der Gestaltung der Rahmenordnung beteiligen. Sie stellen die Gesellschaft und hierfür ist ebenfalls Individualmoral notwendig.⁸¹

Die internen und externen Unternehmensregeln müssen moralisches Verhalten sicherstellen. Dieser Ansatz basiert auf der reinen individuellen Nutzenmaximierung als Verhaltensannahme und bleibt somit weit hinter den Anforderungen der Klassiker, wie beispielsweise Kant, zurück und wird deshalb auch als ökonomische Theorie der Moral bezeichnet (Moralökonomik).⁸² Moralisches Verhalten darf laut Moralökonomik nicht erwartet werden, wenn sich der Handelnde selber schadet. Diese Einschätzung ist sicherlich nicht unrealistisch. Damit fällt die Moralökonomik aber auch hinter die gesellschaftliche klassische Vorstellung, zurück, die unmoralisches Verhalten als Dritte schädigendes Verhalten bestraft. Man könnte auch die Kritik Kierkegaards an Hegel heranziehen. Während Hegel die Totalität der Abläufe des Systems betont, in denen sich der Mensch sich anpassend bewegt, widerspricht dem Kierkegaard, indem er die Existenz des Individuums auf seinen freien Willen bezieht und ihm damit auch die persönliche moralische Verantwortung für sein Handeln und die Rückwirkungen auf seine Umwelt und Ditt zuweist.⁸³ So wie der Schriftsteller John Steinbeck mit „you mayest rule over sin“ in „East of Eden“ die Möglichkeit des Einzelnen betont, zwischen Gut und Böse zu wählen.

⁸⁰Vgl. Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 48.

⁸¹Vgl. Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 40, 126, 138, 152 f. und 159.

⁸²Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 71.

⁸³„Wer sich selber aber ethisch wählt, der wählt sich konkret als dieses bestimmte Individuum; das Individuum bleibt sich da als dieses bestimmten Individuums bewusst, mit den besonderen Gaben und Neigungen, Trieben und Leidenschaften, beeinflusst von einer bestimmten Umgebung, kurz als dieses bestimmte Produkt einer bestimmten Welt. Aber indem ein Mensch sich also seiner selbst bewusst wird, übernimmt er das alles und unterwirft es seiner Verantwortung.“ Kierkegaard, Søren (1985), S. 545. Vgl. Hersch, Jeanne (1981), S. 270 ff. Bei Hegel steht das lebende Individuum seinem Allgemeinen noch abstrakt gegenüber. Vgl. Hegel, Georg, Wilhelm, Friedrich (1970), S. 535 ff. Das bedeutet es wird ihm untergeordnet. <http://www.thur.de/philo/kierkegaard.htm> (08.11.2015).

Der Minimalansatz der Moralökonomik besticht mit seiner Offenheit. Es wird kein besserer Mensch erwartet. Der Mensch ist kein soziales Wesen mehr, sondern des Menschen Wolf (*homo homini lupus*). Dies scheint realistisch. Die Frage, die bleibt, ist jedoch, ob dieser Ansatz für ein gemeinwohlorientiertes Funktionieren einer Wirtschaft ausreicht.

Lässt man wie die Moralökonomik einen amoralischen Menschen zu, verzichtet also auf die moralische Sozialisation⁸⁴ und Kontrolle durch die Gesellschaft, setzt dies voraus, dass man einen totalen Überwachungsstaat hat. Nicht nur die Gesetze müssen alle moralischen Fehlverhalten abdecken, sondern der Staat muss alle unethischen Handlungen entdecken und ahnden bzw. sanktionieren. Dies ist unrealistisch. Selbst wenn dies möglich wäre, wären die damit verbundenen Kosten und der Eingriff in die Privatsphäre extrem, und damit nicht zurechtfertigen. Dies schrieb selbst der pragmatische Machiavelli schon in den „Discorsi“:

Wie ... zur Erhaltung guter Sitten Gesetze nötig sind, sind auch zur Beachtung der Gesetze gute Sitten erforderlich.⁸⁵

Der Ansatz der Moralökonomik basiert auf der reinen individuellen Nutzenmaximierung als Verhaltensannahme (Utilitarismus: *homo oeconomicus*). Im Umkehrschluss wäre damit die Nutzenmaximierung auf Kosten anderer gerechtfertigt. Es werden keine Tugenden und keine gute Gesinnung, und keine Folgenabwägung von den Menschen erwartet. Und selbst die Pflichtenethik wird auf die Pflichten beschränkt, die kontrolliert und sanktioniert werden. Es gibt keine Verantwortung vor dem eigenen Gewissen (moralische Eigenverantwortung). Der Anreiz wird damit pervertiert, denn warum sollte man dann noch auf einen eigenen Vorteil zu Lasten Dritter verzichten. Unethisches Verhalten wird somit durch diesen Ansatz gefördert. Der eigene Nutzen wird auf Kosten Dritter maximiert, wo immer die Regel und Überwachung dies zulassen oder der Nutzenentgang durch die Sanktionen geringer als der Nutzenzugewinn durch das unethische Verhalten ist.

Ohne institutionelle Regelungen wäre das nutzenmaximierende Verhalten der Diebstahl, weil er das ökonomische Prinzip, ein gegebenes Ziel mit minimalem Aufwand zu erreichen, realisiert. So gesehen liefert die Moralökonomik eine Ausrede für unethisches Verhalten. Sind die Rahmenbedingungen nicht ausreichend, ist man selbst nicht mehr für das unethische Verhalten verantwortlich, vielmehr muss man sich unethisch verhalten, um sich nicht zu verschlechtern. Dies wäre dann auch für die stellvertretende Wahrnehmung von Interessen für Dritte erforderlich, also beispielsweise für öffentliche Organisationen, den Staat oder Unternehmen.

⁸⁴Unter Sozialisation versteht man das Erlernen von Verhaltensmustern, Normen und Werten, die die Übernahme von gesellschaftlichen Rollen ermöglichen. Vgl. Wieland, Josef/Fürst, Michael (2002), S. 5.

⁸⁵Vgl. Machiavelli, Nicola (1977), S. 64.

Ein Unternehmen muss sich unethisch verhalten, wenn die Rahmenbedingungen des Wettbewerbs dies zulassen. Dies würde bei globalisierten Märkten bedeuten, dass sich die Unternehmen der westlichen Industriestaaten an den Unternehmensgesetzen und staatlichen Rahmenbedingungen der dritten Welt orientieren müssten. Die Institutionen der Bananenrepubliken würden damit der Maßstab für die Unternehmensethik. Es findet eine ethische Anpassung nach unten statt. Alles in allem stellt der Ansatz der Moralökonomik somit auch zivilisatorisch einen Rückschritt dar.

Der Ansatz der Moralökonomik lässt sich auf die Unternehmensebene übertragen. Somit ist dem Mitarbeiter oder Manager kein unmoralisches Verhalten vorzuwerfen, wenn er sich dadurch intern verschlechtert. Das bedeutet, dass ein Arbeitgeber davon ausgehen müsste, dass sein Mitarbeiter ihn bei jeder Gelegenheit, übervorteilt oder bestiehlt. Jeder Moral Hazard führt dann unweigerlich zu einem Schaden auf Kosten des Unternehmens. Der Arbeitgeber könnte dem Mitarbeiter nicht mehr vertrauen, dass er sich ihm gegenüber loyal verhält. Solche unethischen Mitarbeiter würde somit kein seriöser Arbeitgeber einstellen können. Will er ausbeuterisches Verhalten vermeiden, müsste er ihn total kontrollieren. Abgesehen davon, dass dies weder möglich noch die mit dieser Kontrolle verbundenen Kosten für das Unternehmen bezahlbar sind, ist eine totale Überwachung z. B. mit Videokameras auch in den meisten Ländern nicht erlaubt, weil dies gegen die menschlichen Grundrechte verstößt.

Fazit

Aus dem Argument der Moralökonomik der gesellschaftlichen Veränderung zur Individualisierung lässt sich somit das Umgekehrte schlussfolgern. Je individueller und anonymer die Gesellschaft ist desto moralischer muss der Einzelne sein (Individualmoral), damit die gesellschaftlichen Schäden minimiert werden. Man kann es auch umgekehrt sehen. Nicht die Ordnung ist entscheidend, sondern das, was die Menschen daraus machen.

3.2.2 Spezielle ethische Bewertungsprinzipien

3.2.2.1 Menschenrechte

Moralisch oder ethisch ist eine wirtschaftliche Handlung, wenn sie anderen nicht schadet, besser noch nützt. Basis dieser Einschätzung ist die Akzeptanz der Rechte anderer Menschen oder generell Lebewesen (also auch Tiere). Ausgehend von der Aufklärung wurden 1776 zum ersten Mal Menschenrechte in der amerikanischen Virginia Bill of Rights und dann in der französischen Menschenrechtsdeklaration 1789 formuliert.⁸⁶ Diese Rechte sind damit international legitimiert und können von

⁸⁶Vgl. Maier, Hans (1997), S. 16 ff.

den Stakeholdern eingefordert werden. Dem Mensch wird eine besondere Würde beigemessen, weil er als einziges Lebewesen über ein eigenes freies moralisches Urteilsvermögen verfügt. Deshalb gilt er als besonders schützenswert. Kant formulierte hierzu den schon dargestellten praktischen Imperativ:

Handele so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.⁸⁷

Inzwischen wurden viele Menschenrechte formuliert. Beispielsweise in der berühmten „Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte“ der Generalversammlung der Vereinten Nationen vom 10.12.1948, der sog. UN-Menschenrechtsdeklaration. Zu nennen sind hierbei vor allem:

- Die Freiheitsrechte der Menschen, wie eine persönliche Freiheitssphäre, freie Wahl des Wohnsitzes, Gewissens- und Religionsfreiheit, Meinungs- und Informationsfreiheit (Pressefreiheit), freie Bildungs- und Berufswahl usw.
- Gerechtigkeitswerte, wie das Diskriminierungsverbot, Anspruch auf die Gleichheit vor dem Gesetz, gleicher Lohn für gleiche Arbeit, gleiches Wahlrecht usw.
- Gute Lebensbedingungen, wie Verbot der Folter, soziale Absicherung einer menschenwürdigen Existenz, Schutz vor erniedrigender Behandlung

Die Menschenrechtsentwicklung ist auch zumindest teilweise auf eine Tendenz zur Individualisierung zurückzuführen. Karl Marx war ein Gegner der Menschenrechtsbewegung. Er sah durch die Menschenrechte die Rechte der Gesellschaft bedroht. Bereits hier zeigte sich der Gegensatz zwischen der Notwendigkeit des Einzelnen sich dem Kollektiv unterzuordnen und dem Bestreben nach individueller Entfaltung. So Marx: „Keines der sogenannten Menschenrechte geht also über den egoistischen Menschen hinaus, über den Menschen, wie er Mitglied der bürgerlichen Gesellschaft, nämlich auf sich, auf sein Privatinteresse und seine Privatwillkür zurückgezogenes und vom Gemeinwesen abgesondertes Individuum ist. Weit entfernt, daß der Mensch in ihnen als Gattungswesen aufgefaßt wurde, erscheint vielmehr das Gattungsleben selbst, die Gesellschaft, als ein den Individuen äußerlicher Rahmen, als Beschränkung ihrer ursprünglichen Selbständigkeit. Das einzige Band, das sie zusammenhält, ist die Naturnotwendigkeit, das Bedürfnis und das Privatinteresse, die Konservation ihres Eigentums und ihrer egoistischen Person.“⁸⁸

Der individuelle Freiheitsbegriff wurde dann in den Ländern des real existierenden Sozialismus als bourgeoise Erfindung abgetan. Vielmehr stellte man sogenannte soziale Grundrechte heraus, wie das Recht auf Arbeit, das Recht auf fachliche Bildung sowie

⁸⁷Vgl. Kant, Immanuel (1797a), (C), S. 429.

⁸⁸Marx, Karl (1843).

soziale Absicherung. Dem Individuum wurde jedoch dabei keine Entscheidungsfreiheit überlassen, sondern sein Leben wurde zentral geplant.⁸⁹

Aus den Rechten ergeben sich aber indirekt Pflichten für die Menschen im Umgang untereinander. Die Menschen müssen die Rechte der anderen als prinzipiell gleichberechtigt anerkennen und sogar eine Beschränkung ihrer eigenen Rechte hinnehmen, wenn nur dadurch die Rechte und die Freiheit anderer oder die allgemeine Wohlfahrt gewährleistet werden können. Und schließlich ergibt sich hieraus die Pflicht, sich für die Verwirklichung der Menschenrechte einzusetzen.⁹⁰

Es gibt mittlerweile eine neue Kategorie von Menschenrechten, die Völkern zugesprochen werden. Hierzu gehören das Recht auf Frieden, auf kulturelle Verschiedenheit sowie das Recht auf Entwicklung.⁹¹

3.2.2.2 Umweltschutz als Nachhaltigkeit

Dass die Umwelt ein wertvolles Gut ist, erkannte bereits der Ökonom John Stuart Mill 1848.⁹² Umweltschutz ist ein weiteres Kriterium für die ethische Bewertung von wirtschaftlichen Aktivitäten. Die Ressourcen unserer Umwelt sollen nicht nur kurzfristig für die jetzige Generation, sondern auch langfristig für zukünftige Generationen erhalten bleiben. Der heutige Mensch übernimmt so gesehen die Verantwortung dafür, dass die Lebensgrundlagen der Natur auch für die zukünftigen Generationen also nachhaltig zur Verfügung stehen. Indirekt lässt sich somit die Nachhaltigkeit auf die Menschenrechte zurückführen, wenn man für heutige und zukünftige Menschengenerationen die gleichen Rechte auf die Nutzung der Natur unterstellt.

⁸⁹Vgl. Maier, Hans (1997), S. 40 f.

⁹⁰Vgl. Maier, Hans (1997), S. 95 ff.; www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 147 ff.

⁹¹Vgl. Hilpert, Konrad (1991), S. 41.

⁹²„Eine Welt, aus der die Einsamkeit verbannt wäre, wäre ein sehr armes Ideal. Es liegt auch nicht viel befriedigendes darin, wenn man sich die Welt so denkt, dass für die freie Tätigkeit der Natur nichts übrig bliebe, dass jeder Streifen Landes, welcher fähig ist, Nahrungsmittel für menschliche Wesen hervorzubringen, auch in Kultur genommen sei, dass jedes blumige Feld und jeder natürliche Wiesengrund beackert werde, dass alle Tiere, die sich nicht zum Nutzen des Menschen zähmen lassen, als seine Rivalen in Bezug auf Ernährung getilgt, jede Baumhecke und jeder überflüssige Baum ausgerottet werde und dass kaum ein Platz übrig sei, wo ein wilder Strauch oder eine Blume wachsen könnte, ohne sofort im Namen der vervollkommenen Landwirtschaft als Unkraut ausgerissen zu werden. Wenn die Erde jenen großen Bestandteil ihrer Lieblichkeit verlieren müsste, den sie jetzt Dingen verdankt, welche die unbegrenzte Vermehrung des Vermögens und der Bevölkerung ihr entziehen würde, lediglich zu dem Zwecke, um eine zahlreichere, nicht aber auch eine bessere und glücklichere Bevölkerung ernähren zu können, so hoffe ich von ganzem Herzen im Interesse der Nachwelt, dass man schon viel früher, als die Notwendigkeit dazu treibt, mit einem stationären Zustand sich zufrieden gibt.“ Mill, John Stuart (1848), S. 62 f.

Die Umwelt stellt damit sowohl die Basis für die zukünftige Produktion als auch für das Wohlbefinden oder die Lebensqualität der Menschen dar. Die Luft, die Meere, die Wälder sind beispielsweise solche Umweltgüter. Das deutsche Grundgesetz (GG) sieht mittlerweile in Art. 20a den Schutz der Natur vor.

Man bezeichnet ein wirtschaftliches Verhalten, dass zu keiner langfristigen Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führt als **nachhaltig**.⁹³

3.2.2.3 Tierschutz

Auch der Tierschutz findet sich in Art. 20a des GG. Da Tiere als Lebewesen leiden können, werden auch sie geschützt. Demnach ist auch hier die Nutzung der Tiere durch den Menschen ihrem Leiden gegenüberzustellen und abzuwägen. Bereits Kant spricht für ein Abwägen bei Tierversuchen aus und lehnt diese ab, wenn mit alternativen Mitteln die Analysen durchgeführt werden können.⁹⁴ Die Artenvielfalt ist nicht nur die Basis für die zukünftige wirtschaftliche Nutzung durch den Menschen, sondern bietet den Menschen auch Lebensfreude.⁹⁵

3.2.2.4 Gerechtigkeit als Bewertungs- und Verhaltensansatz

Gerechtigkeit ist eigentlich ein klassischer ethischer Ansatz und findet sich schon bei Aristoteles. Dieser Ansatz wird aber bei den Bewertungsansätzen in der Regel nicht aufgeführt, weshalb er an dieser Stelle noch nachträglich in einer moderneren Form ergänzt werden soll.

Die vollkommene Tugend ist für Aristoteles die Gerechtigkeit, die als Maßstab für die Wirtschaft dient. Unter Verteilungsgerechtigkeit versteht er keine Bedürfnisgerechtigkeit, wie der Sozialismus, sondern Gleichem soll Gleiches und Ungleichem Ungleiches gegeben werden.

Sind diese nicht gleich, so erhalten sie auch nicht das Gleiche; sondern Streit und Anschuldigungen entspringen eben daraus, wenn entweder solche, die gleich sind, nicht Gleiches, oder solche, die nicht gleich sind, Gleiches erlangen und genießen.⁹⁶

⁹³Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), 150 f.

⁹⁴„In Ansehung des lebenden obgleich vernunftlosen Teils der Geschöpfe ist die Pflicht der Enthaltung von gewaltsamer und zugleich grausamer Behandlung der Tiere der Pflicht des Menschen gegen sich selbst weit inniglicher entgegengesetzt, weil dadurch das Mitgefühl an ihrem Leiden im Menschen abgestumpft und dadurch eine der Moralität, im Verhältnis zu anderen Menschen, sehr diensame natürliche Anlage geschwächt und nach und nach ausgetilgt wird; obgleich ihre beherrschende (ohne Qual verrichtete) Tötung, oder auch ihre nur nicht bis über Vermögen angestrenzte Arbeit (dergleichen auch wohl Menschen sich gefallen lassen müssen) unter die Befugnisse des Menschen gehören; da hingegen die martervolle physische Versuche zum bloßen Behuf der Spekulation, wenn auch ohne sie der Zweck nicht erreicht werden könnte, zu verabscheuen sind.“ Kant, Immanuel (1797a), A108 sowie Kant, Immanuel (1793).

⁹⁵Vgl. Weinschenck, Günther/Dabbert, Stephan (1999), S. 560 ff. sowie Teutsch, Gotthard M. (1995).

⁹⁶Aristoteles (1960), S. 204.

Demnach muss es nach Aristoteles auch die ausgleichende Gerechtigkeit geben, die unrechtmäßige, beispielsweise aus Betrugereien stammende Verteilungsergebnisse wieder ausgleicht.⁹⁷ Der Gleichheitsgrundsatz der Menschen ist ein Grundprinzip der Demokratie und der Ethik.

► **Unter gerecht** wollen wir ein Verhalten verstehen, das eine Verteilung von Nutzen oder Schaden unter Menschen bewirkt, die die für die Verteilung relevanten Unterschiede und Rechte der Betroffenen berücksichtigt (Definition). Insofern es sich auf Wirkungen von Handlungen auf Dritte bezieht sind gerecht und ethisch somit verwandte Begriffe. Eine Handlung die als gerecht eingestuft wird, kann allerdings auch negative Wirkungen auf Dritte haben und somit im engeren Sinn unethisch sein.

Bei der Frage, ob ein Verhalten als gerecht einzustufen ist, geht es vor allem um die Abwägung von Interessen. Wir sprechen auch von der Legitimität von Verhalten. Für Gerechtigkeit gibt es viele unterschiedliche Definitionen.⁹⁸ Gerecht ist ein Verhalten dann, wenn durch das Verhalten niemand bevorzugt oder benachteiligt wird, wobei unterstellt wird, dass alle Betroffenen gleichberechtigt sind. Niemand darf mehr Schaden oder Nutzen haben als der andere. Der Nettonutzen eines Verhaltens muss für alle von dem Verhalten Betroffenen gleich sein. Sind die Betroffenen in einer für die Handlung wichtigen Hinsicht ungleich, so ist dies zu berücksichtigen. Gemäß Aristoteles ist Ungleiches ungleich zu behandeln. Beispielsweise ist die Leistung, Verantwortung und Qualifikation von Mitarbeitern unterschiedlich. Daraus ergibt sich auch eine Entlohnungsungleichheit. Wer mehr leistet, mehr Verantwortung trägt und höher qualifiziert ist, bekommt mehr, was als gerecht ist und auch so von den Betroffenen akzeptiert wird.

Wir benötigen die Gerechtigkeit, um einen Ausgleich der Interessen herbeizuführen. Grundsätzlich haben wir ethisch in Bezug auf die Wirkung von Verhalten auf Dritte definiert. Es wird aber vom Handelnden nicht verlangt, die eigene Wohlfahrt nicht zu berücksichtigen.⁹⁹ Das wäre ungerecht, weil der Handelnde prinzipiell mit allen anderen gleichberechtigt ist. Beispielsweise kann auch nicht verlangt werden, dass der jemand, der hart für sein Gehalt gearbeitet hat, jemandem, der nichts getan hat, die Hälfte des Gehalts abgibt. Hier hätte man den Fall Aristoteles, dass im Sinne der Gerechtigkeit Ungleichen Ungleiches gegeben werden soll.

⁹⁷Vgl. Aristoteles (1960), S. 196 und S. 358; Aristoteles (1991a), S. 22 ff. bzw. 1257b und 1258b sowie Schefold, Bertram (1989), S. 19–55.

⁹⁸Vgl. Schmidt, Walter (1986), S. 43 f.

⁹⁹So auch Kant in seinem praktischen Imperativ: „Handle so, dass Du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest.“ Kant, Immanuel (1797a), (C), S. 429.

Bei diesem Verhaltensansatz ist zwar auch eine Motivation für den Handelnden vorhanden. Wie die empirischen Experimente, die in Abschn. 4.3.2 vorgestellt werden, zeigen, wollen viele Menschen gerecht sein und fordern auch Gerechtigkeit ein. Allerdings ist Feststellung des gerechten Verhaltens für den Einzelnen schwierig, weil er die Wirkung des Handelns auf Dritte nicht einschätzen kann und oft subjektiv dazu neigt, sich selbst zu bevorteilen. Die gerechte Verteilung von Nutzen und Schaden lässt sich in der Regel nur von außen, durch unbeteiligte und deshalb objektive Dritte bestimmen. Trotzdem macht dieser Bewertungsansatz Sinn, weil eine Handlung ethisch sein kann, weil sie sich auf alle Betroffenen positiv auswirkt, aber doch ungerecht ist. Eine solche Handlung würde auch nach unseren bisherigen Bewertungskriterien als ethisch eingestuft werden, aber wir könnten nicht weiter differenzieren. Unterschiedliche Handlungen können ethisch sein, aber nur eine gerecht.

Bei der Bestimmung von rechtem Verhalten hilft die dargestellte Diskursethik, indem sie allen Beteiligten die Gelegenheit gibt, die eigene Betroffenheit darzustellen und sich untereinander in die jeweilige Situation des anderen zu versetzen.

3.3 Fazit zu den ethischen Bewertungsverfahren

Fassen wir zusammen, alle vorgestellten Ethikkonzepte haben ihre Stärken und Schwächen (vgl. Tab. 3.1). Die Pflichtenethik in Reinform wäre eigentlich die einfachste Form. Der Mensch muss sich bei dieser Ethikvorstellung nur an die Verhaltensvorgaben halten, und er ist moralisch. Die Vorgaben kann er übernehmen, ohne sich darüber Gedanken zu machen. Dies entspricht der Befolgung von Verhaltensvorgaben von Religionen und Ideologien oder von Gesetzen. Es handelt sich um Normen mit und

Tab. 3.1 Ethische Bewertungskriterien

Ethische Bewertungskriterien	Beurteilungskriterien für das Verhalten
Gesinnungsethik	Wille, Positives für Dritte zu erreichen
Kategorischer Imperativ	• Allgemeingültigkeit des Verhaltens bewirkt Positives für Dritte? • Selbstbetroffenheit gewollt?
Praktischer Imperativ	Positive Wirkung auf Dritte
Publizitätsregel	Reaktion der Betroffenen und der Gesellschaft
Pflichtenethik	Einhaltung der Gesetze und entsprechenden Normen
Folgenethik	Positive Wirkungen
Utilitarismus	Positives Nettoglück unter Verrechnung von Freud und Leid
Moralökonomik	Sind gesellschaftliche Moralregeln ausreichend: Lohnt sich moralisches Verhalten?
Gerechtigkeitskriterium	Verteilung der Wirkungen gemäß der hierfür relevanten Kriterien

ohne Strafandrohung. Letztlich gilt es später noch die Frage zu beantworten, warum sich Menschen überhaupt moralisch verhalten sollen. Allerdings gibt es viele Menschen, die nicht über die moralischen und geistigen Voraussetzungen verfügen, um die Folgen ihrer Handlungen auf sich und Dritte zu erkennen oder sogar gegeneinander abzuwägen. Auch die gute Gesinnung ist nicht bei allen Menschen vorhanden. Bei der Pflichtenethik bleiben noch zwei weitere Probleme ungelöst. Es gibt Entscheidungssituationen für die es keine Regeln gibt und Entscheidungsalternativen können alle unethisch sein. In diesen Situationen reicht die Pflichtenethik nicht aus und der Mensch muss die Folgen abwägen. Um bei einer Abwägung der Folgen moralisch sein zu können, muss er eine gute Einstellung haben, also eine Gesinnungsethik. In den oben beschriebenen Grenzsituationen muss man alle Ethikformen konsultieren, um zu einer moralisch ausgewogenen Entscheidung zu gelangen.

Es bleibt die generelle Frage, ob eine Handlung moralisch sein kann, wenn keine gute Gesinnung vorliegt. Die klare Antwort der Philosophen Kant und Hegel heißt nein und unser Gerechtigkeitsverständnis würde es auch als ungerecht empfinden, jemanden als moralisch zu loben, wenn die gute Wirkung einer Tat nur zufällig und nicht von ihm beabsichtigt war. Im Gegenteil, je größer das persönliche Opfer ist, um anderen Gutes zu tun, desto moralischer wird das Verhalten in der Regel von der Gesellschaft eingestuft. Eine gute Gesinnung und die Kenntnis der Folgen der Handlung ermöglichen auch ohne Regeln (Pflichten) eine moralisch ausgewogene Handlung.

Laut Kant ist eine ethische Handlung weniger wert, wenn kein Opfer für das Individuum damit verbunden ist. Wenn der Handelnde einen Vorteil von der Handlung hat, wird der moralische Aspekt der Handlung, also das Gute für andere, vermischt mit dem eigenen Nutzen. Das Entscheidungsmotiv ist damit nicht mehr rein moralisch. Umgekehrt muss man allerdings fragen, wie die Handlung zu beurteilen ist, wenn der eigene Vorteil nicht ausschlaggebend war, sondern das Motiv, anderen zu helfen. Ad absurdum geführt, wäre dann eine Handlung weniger moralisch nur, weil es der handelnden Person Freude macht, anderen zu helfen und sie so gesehen einen Nutzen aus der Handlung zieht. Der Wert des Helfens würde so gesehen dadurch gemindert, dass der Handelnde dabei nicht leidet, sondern Freude empfindet.

Problematisch ist, dass die Gesinnung selten von außen erkennbar ist. Es handelt sich somit nur um eine Gewissensorientierung für den Handelnden und um keinen allgemeingültigen Bewertungsmaßstab. Gesellschaftlich nimmt letztlich keiner Notiz von der Gesinnung, und es klingt auch unglaublich diese in den Vordergrund zu stellen, weil dies ein unmoralischer Lügner ebenfalls tun würde. „Tue Gutes und rede darüber“ ist so gesehen kein schlechter Ratschlag.

Wenn die Handlungs- oder Verhaltensfolgen bewertet werden sollen, liefern Bentham und Mill einen plausiblen Ansatz. Was sollte denn außer dem Nutzen oder das Glücksgefühl bzw. Freude und Leid für eine Bewertung herangezogen werden. Die subjektive Wertschätzung von Freuden und Leiden bleibt aber ein Problem, da sich dadurch die Handlungen mit ihren Wirkungen auf Dritte nur schwer bewerten lassen. Selbst die interpersonale Verrechnung ist in einer Gesellschaft zwingend notwendig, weil man es nicht

allen recht machen kann. Es gibt immer Nutznießer und Benachteiligte aus einer Handlung. Wichtig ist, dass es bei der Zumutbarkeit von Handlungen Grenzen gibt. Verstöße gegen die Gesundheit und Menschenwürde dürfen nicht mit monetärem Nutzen aufgewogen werden.

3.4 Anwendungsbeispiele

Gruppenarbeit: Lügen bei der Bewerbung?

Aus den allgemeinen ethischen Bewertungsansätzen ergeben sich unterschiedliche Handlungsvorgaben. Darf ich bei meinem Einstellungsgespräch über meine Fähigkeiten lügen? Diskutieren Sie diese Frage in Gruppen und versuchen Sie dabei die verschiedenen Ethikansätze (Gesinnungsethik, Kategorischer Imperativ, Publizitätsregel, Praktischer Imperativ, Pflichtenethik und Folgenethik) anzuwenden.

Lösung

Die ethische Bewertung könnte wie folgt aussehen. Es besteht aber ein großer Bewertungsspielraum.

1. Gesinnungsethik: Ich bin so wie so besser als die anderen und helfe damit dem Unternehmen.
2. Vernunftsabwägung:
 - a. Kategorischer Imperativ: Gesetz: Jeder lügt: Nein! Möchte ich selbst belogen werden? Nein!
 - b. Publizitätsregel: Die Rechte des Arbeitgebers wurden verletzt. Er wurde betrogen und wird deshalb mit dem Verhalten nicht einverstanden sein: Nein! c) Praktischer Imperativ: Nein, ich benutze den Arbeitgeber als Mittel nicht als Zweck. Ich schade ihm durch den Betrug.
3. Pflichtenethik (deontologische Ethik): Nein, Lügen ist nie erlaubt.
4. Folgenethik (teleologische Ethik): Wenn ich lüge, schade ich meinem Arbeitgeber und anderen Mitbewerbern, aber wenn ich keinen Job bekomme, ist mein Schicksal viel schlimmer.
5. Moralökonomik: Es gibt keine ausreichende staatliche Regelung, die Lügen bei Einstellungen aufdeckt und bestraft, deshalb ist jeder gezwungen, zu lügen.

Was ist die richtige Antwort auf die Frage? Aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung zu Lasten der Arbeitgeber fällt es dem Personalmanager schwer, in den Bewerbungsverfahren Lügen oder falsche Informationen über die Qualität der Bewerber aufzudecken. Es ist deshalb erfolgsversprechend, nicht zu bescheiden aufzutreten. Um die Einstellungschancen nicht zu verderben, sollte der Bewerber die Standardfrage „Was sind ihre größten Schwächen“ nicht wörtlich nehmen. Hier trifft die Moralökonomik im Ansatz zu. Es gibt einen Schleier des Nichtwissens. Bei einem Bewerbungsgespräch geht

es darum, die eigene Arbeitsleitung an den Arbeitgeber zu verkaufen. Insofern muss man den Arbeitgeber von den guten Eigenschaften des Bewerbers überzeugen. Es handelt sich also um ein Verkaufsgespräch. Die Arbeitgeber erwarten deshalb auch ein solches. Wie bei einem Verkaufsgespräch gibt es aber auch wie bei einem Bewerbungsgespräch eine Produkthaftung. Man darf keine Eigenschaften versprechen, die das Produkt, also man selbst als Mitarbeiter, hinterher im Unternehmen nicht darstellen kann. Lügen ist nicht erlaubt und Lügen haben auch hier kurze Beine. Im Unternehmen stellt sich in der Regel schnell heraus, was ein Mitarbeiter kann.

Nachdem wir uns mit den verschiedenen Formen von Ethikvorstellungen beschäftigt haben, wollen wir unsere Definition von „moralisch“ oder „ethisch“ überprüfen. Bis auf das Verhalten gegenüber der eigenen Person, also der Ethik sich selbst gegenüber, handelt es sich bei der Einschätzung, ob etwas moralisch ist oder nicht immer vor allem um die Wirkungen auf Dritte, also um eine Folgenethik. Selbst bei Kant soll die Vernunftsabwägung die Folgen auf Dritte dem Handelnden klar machen. Er unterstellt hierbei die gute Gesinnung. Unsere Definition, die ein menschliches Verhalten allgemeingültig als ethisch oder moralisch, also als „gut“ abgrenzt, wenn niemand geschädigt wird, entspricht dem. Eine Handlung ist gut, wenn sie das Wohlbefinden, den Nutzen eines anderen oder anderer Menschen erhöht.

Case Study: Lebensmittelbetrug

Diskutieren und bewerten Sie den im folgenden Artikel dargestellten Lebensmittelbetrug in Gruppen und versuchen Sie dabei die verschiedenen Ethikansätze (Gesinnungsethik, Kategorischer Imperativ, Publizitätsregel, Praktischer Imperativ, Pflichtenethik und Folgenethik) anzuwenden.

„Warnung des EU-Parlaments Lebensmittelbetrug in Europa weitet sich aus“

Von Nicolai Kwasniewski

Brüssel schlägt Alarm: In der Lebensmittelbranche wird offenbar zunehmend getäuscht und betrogen. Die Entdeckungsrisiken seien gering und die Strafen zu niedrig, schreibt der Umweltausschuss im EU-Parlament in einem Berichtsentwurf. Auch Calamari stehen unter Ekelverdacht.

Hamburg – Es klingt ziemlich fies: Wer Calamari kauft, bekommt möglicherweise etwas ganz anderes. Bei den vermeintlichen Tintenfischringen könnte es sich um in Scheiben geschnittene Enddärme von Schweinen handeln. Europäische Supermärkte hätten Calamari auf eine Liste der am stärksten betrugsgefährdeten Produkte gesetzt, berichtet die EU-Parlamentsabgeordnete Esther de Lange von der konservativen Fraktion EVP. ‚Der Einzelhandel hat ein Auge auf Calamari‘, sagt de Lange SPIEGEL ONLINE, ‚sie sind Nummer neun auf der Liste.‘ Vielleicht ist der Ekelverdacht auch nur ein Gerücht. Aber das Beispiel zeigt, wie sehr auch Einzelhandelsunternehmen davon überzeugt sind, dass sie immer wieder hintergangen werden.

Als Berichterstatterin im Ausschuss für Umweltfragen, öffentliche Gesundheit und Lebensmittelsicherheit im Europaparlament warnt Esther de Lange, dass der Betrug

mit Lebensmitteln in der Europäischen Union schnell wachse und dringend gehandelt werden müsse. De Lange hat einen Bericht ‚über die Nahrungsmittelkrise, Betrug in der Nahrungskette und die entsprechende Kontrolle‘ verfasst. So wie der Lebensmitteleinzelhandel eine Liste von Produkten führt, die besonders häufig überprüft werden, führt auch der Ausschussbericht die Top Ten jener Lebensmittel auf, die ‚am meisten der Gefahr des Lebensmittelbetrugs ausgesetzt sind‘. Das seien: Olivenöl, Fisch, BioLebensmittel, Milch, Getreide, Honig und Ahornsirup, Kaffee und Tee, Gewürze, Wein sowie bestimmte Obstsaften.

Ein Grund für die Zunahme der Betrugsfälle ist dem Bericht zufolge die aktuelle Wirtschaftskrise: Die Kontrollstellen litten unter Sparmaßnahmen, und ‚der Druck seitens des Einzelhandels und anderer Parteien, Lebensmittel noch billiger herzustellen‘, wachse. Die Supermarktlobby bestätigt die kritischen Thesen des Berichts zumindest teilweise. In Deutschland sei der Preisdruck nicht so hoch, teilte der Deutsche Handelsverband auf Anfrage mit, allerdings könne es durchaus sein, ‚dass es in Europa Länder gibt, in denen die Kaufkraft durch die Krise enorm gesunken ist, was nicht nur den Handel vor Probleme stellt‘. Von gefälschten Calamari habe zwar weder der deutsche noch der europäische Handelsverband gehört, gefälschte Produkte seien aber ein zunehmendes Problem, heißt es beim Handelsverband.

In dem Papier führt der Umweltausschuss die jüngsten Betrugsfälle auf: Gewöhnliches Mehl wurde als Bio-Mehl verkauft, Eier aus Käfighaltung als Bio-Eier, Straßenstreusalz als Speisesalz; die Behörden fanden Methanol in Schnaps und Pferdefleisch in Rindfleischprodukten.

Es gibt demnach eindeutig wiederkehrende Muster:

- Wichtige Inhaltsstoffe werden durch billigere Alternativen ausgetauscht.
- Die Tierarten auf Fleischprodukten werden fehlerhaft gekennzeichnet.
- Das Gewicht wird falsch angegeben.
- Konventionelle Lebensmittel werden als ‚Bio‘ verkauft.
- Zuchtfisch wird als Wildfang gekennzeichnet.
- Lebensmittel werden wieder in den Verkehr gebracht, nachdem deren Haltbarkeitsdatum überschritten wurde.

Beim Lesen des Berichts wird klar, wie erschreckend groß die Lücken in der EU-Lebensmittelüberwachung sind: Weil sich Händler und Zwischenhändler in der Lebensmittelkette nicht registrieren müssen, kennt niemand die genaue Zahl der Unternehmen, die in der Lebensmittelbranche agieren. Weil die Regeln zwar in Brüssel gemacht, aber in den Mitgliedstaaten kontrolliert werden, ist laut Bericht ein ‚EU-weiter, grenzüberschreitender Überblick‘ nicht vorhanden.

‚Die Betrugsfälle sind zwar nicht gesundheitsschädlich‘, sagt de Lange, ‚aber sie beschädigen das Verbrauchervertrauen in die Nahrungskette.‘ Das größte Problem

dabei: Die Gesetzgebung in Europa ,ist derart zerstückelt, dass Lebensmittelbetrug viel zu einfach ist‘.

Die grenzüberschreitende Polizeibehörde Europol registriert einen steten Anstieg in der Zahl der Betrugsfälle mit Lebensmitteln und eine zunehmende Beteiligung von kriminellen Organisationen. Allerdings gebe es bei den Mitgliedstaaten offenbar große Vorbehalte, mit Europol zusammenzuarbeiten, im Pferdefleischskandal zum Beispiel habe die Kooperation eher schlecht funktioniert, sagt de Lange. ,Die irischen Behörden sind den Spuren in ihrem Land nachgegangen – aber hinter der Grenze sind sie blind oder auch einfach nur hilflos.‘

In der Lebensmittelkette gibt es strukturelle Schwächen, während gleichzeitig hohe Gewinne locken und die Chancen, erwischt zu werden, verschwindend gering sind. Der Ausschuss fordert deshalb, alle Akteure, also auch beispielsweise Eigentümer von Kühl- oder Lagerhäusern, als Lebensmittelunternehmer zu registrieren und zu kontrollieren. Für die gesamte Kette sollen elektronische Zertifizierungssysteme eingeführt werden. Besonders wichtig aber seien schärfere Strafen – mindestens doppelt so hoch, wie der Gewinn durch den Betrug war oder gewesen wäre. Im Wiederholungsfall soll dem Lebensmittelunternehmen die Registrierung entzogen werden

‚Die Betrugsfälle‘, schließt der Bericht, hätten bereits negative Auswirkungen: ‚Ein Drittel der Verbraucher vertraut den Angaben auf Lebensmitteletiketten nicht mehr.‘ Mit Blick auf die Frage, woraus vermeintliche Calamari möglicherweise wirklich bestehen könnten, ist das vielleicht auch angebracht.“¹⁰⁰

Lösung

1. Gesinnungsethik: Negativ, da ungesundes Essen, um den Gewinn zu maximieren.
2. Vernunftsabwägung:
 - a. Kategorischer Imperativ: Würden alle Lebensmittelinhalte manipulieren, gäbe es keine Lebensmitteltransparenz mehr und damit auch kein Vertrauen der Verbraucher. Auch der Lebensmittelpanscher könnte dann nicht mehr ohne Sorgen Champagner trinken und Austern essen.
 - b. Publizitätsregel: Niemand möchte viel Geld für schlechtes oder ungesundes Essen ausgeben. Die Gesellschaft würde sich betrogen und bedroht fühlen (Methanol im Schnaps).
 - c. Praktischer Imperativ: Verletzt, da die Gesundheit und der Nutzen der Käufer (erwartetes Preis-Leistungsverhältnis) geschädigt wird. Der Kunde ist nicht Zweck, da er betrogen wird und eventuell sogar seine Gesundheit geschädigt wird. Er ist nur Mittel zum Zweck, um den Gewinn zu maximieren.

¹⁰⁰Kwasniewski, Nicolai (2013), SPIEGEL ONLINE vom 15.11.2013. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/eu-parlament-warnt-lebensmittelbetrug-in-europa-weitet-sich-aus-a-932438.html> (06.11.2015).

3. Pflichtenethik (deontologische Ethik): Nein, Lebensmittelbetrug ist nicht erlaubt (Pflichtenprinzip des „Treu und Glauben“ ist verletzt, Lug und Betrug ist nicht erlaubt, weder als Gesetz noch als gesellschaftliche Norm).
4. Folgenethik (teleologische Ethik): Wenn ich Lebensmittel manipulierte, schade ich den Verbrauchern (Gesundheit und Nutzen s. o.).
5. Moralökonomik: Es gibt (anscheinend) keine ausreichenden staatlichen Regelungen und Kontrollen, die Lebensmittelmanipulationen aufdecken und bestrafen, deshalb ist im Wettbewerb jeder gezwungen, zu manipulieren.

3.5 Zusammenfassung

Prinzipiell stehen den Führungskräften die vorgestellten ethischen Bewertungskriterien zur Verfügung, um ihre Handlungsalternativen zu bewerten und abzuwägen. Die Moralökonomik ist als alleiniges Entscheidungskriterium unzureichend, da sie unmoralische Folgen für Dritte akzeptiert. Es bleibt aber festzuhalten, dass viele Menschen nicht über die moralischen und geistigen Voraussetzungen verfügen, um die Folgen ihrer Handlungen auf sich und Dritte zu erkennen oder sogar gegeneinander abzuwägen. Auch die gute Gesinnung ist bei vielen Menschen nicht vorhanden. Hier greift die Pflichtenethik. Bei der Pflichtenethik bleiben aber noch zwei wesentliche Probleme ungelöst. Einerseits gibt es Entscheidungssituationen, für die es keine Regeln gibt oder sie können nur unethische Alternativen beinhalten. In diesen Situationen reicht die Pflichtenethik nicht aus und der Mensch muss die Folgen abwägen. Um bei einer Abwägung der Folgen moralisch sein zu können, muss er eine gute Einstellung haben, also eine Gesinnungsethik. In den oben beschriebenen Grenzsituationen muss man alle Ethikformen konsultieren, um zu einer moralisch ausgewogenen Entscheidung zu gelangen. Andererseits bleibt die generelle Frage, ob eine Handlung moralisch sein kann, wenn keine gute Gesinnung vorliegt offen.

Verständnisfragen

1. Wie lauten der kategorische und der praktische Imperativ von Kant? Nennen Sie sich hierzu Beispiele aus der Wirtschaft.
2. Definieren Sie Werte und Pflichten.
3. Welcher Bewertungsansatz entspricht Ihrem persönlichen Verhaltensziel? Inwiefern meinen Sie diese Verhaltenslinie in der Wirtschaft durchhalten zu können?

Literatur

- N. Andel, *Finanzwissenschaft*, 3. Aufl. (Mohr, Tübingen, 1990)
- K.-O. Apel, in *Transformation der Philosophie*, Hrsg. K.-O. Apel. Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik: Zum Problem einer rationalen Begründung der Ethik im Zeitalter der Wissenschaft, Bd. 2 (Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1973), S. 358–435 (Orig.: 1972)
- Aristoteles, *Nikomachische Ethik*, Werke Band, 2. Aufl., (Darmstadt, 1960), www.linke-buecher.de/texte/.../Aristoteles-Nikomachische%20Ethik.pdf
- Aristoteles, *Politik I*, Werke Bd. 9/I (Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1991a)
- Beck, H. (2014). *Behavioral Economics: Eine Einführung*. 1. Aufl., Wiesbaden: Springer
- J. Bentham, (1789) *Introduction to the Principles of Morals and Legislation* (1780, publiziert 1789), 2. Aufl., Hrsg. von J.H. Burns, H.L.A. Hart (The Collected Works of Jeremy Bentham), (Clarendon Press, Oxford, 1996)
- R. Brandt, in *Einführung in die Utilitaristische Ethik, Klassische und zeitgenössische Texte*, Hrsg. O. Höffe. Einige Vorzüge einer bestimmten Form des Regelutilitarismus, 3. Aufl. (A. Francke Verlag, Tübingen, 2003), S. 183–222
- D. Braybrooke, C.E. Lindblom, *A Strategy of Decision* (Free Press, New York, 1963)
- Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2007). Group decision making under conditions of distributed knowledge: The information asymmetries model. *Academy of Management Review*, 32, 459–479
- M. Bührmann, *Das Labor des Anthropologen: Anthropologie und Kultur bei David Hume* (Felix Meiner Verlag, Hamburg, 2008)
- C.A. Conrad, The Dysfunctions of Unanimity: Lessons from the EU steel crisis. *J. Common. Mark. Stud.* 41(1), 157–169 (2003)
- Dennis, A. R. (1996). Information exchange and use in small group decision making. *Small Group Research*, 27, 532–550.; Greitemeyer, T., & Schulz-Hardt, S. (2003). Preference-consistent evaluation of information in the hidden profile paradigm: Beyond group-level explanations for the dominance of shared information in group decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 322–339.
- A. Downs, *Ökonomische Theorie der Demokratie* (Mohr, Tübingen, 1968)
- J. Eberhardt, XI Egoismus und moralische Dilemmata. (2015), http://www.jg-eberhardt.de/philo_etheinf_11.html. Zugriffen: 4. Nov. 2015
- G. Enderle, in *Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik*, Hrsg. K. Homann. Grundlegung einer Unternehmensethik: das Unternehmen als moralischer Akteur (Duncker & Humblot, Berlin, 1992), S. 143–158
- W. Eucken, *Grundsätze der Wirtschaftspolitik* (UTB, Tübingen, 1952)
- S.F. Franke, (*Ir*) *rationale Politik?* (Metropolis, Marburg, 1996)
- B. S. Frey, *Theorie demokratischer Wirtschaftspolitik*. (Vahlen, München, 1981)
- Gigone, D., & Hastie, R. (1993). The common knowledge effect: Information sharing and group judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 959–574
- E. Göbel, *Unternehmensethik* (UTB, Stuttgart, 2010)
- Greitemeyer, T., & Schulz-Hardt, S. (2003). Preference-consistent evaluation of information in the hidden profile paradigm: Beyond group-level explanations for the dominance of shared information in group decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 322–339
- B. Grünewald, in *Kant als Bezugspunkt philosophischen Denkens*, Hrsg. H. Busche, A. Schmitt. *Gesinnung oder Verantwortung?: Über den Widersinn der Entgegensetzung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik* (Würzburg, 2010), S. 85–100

- J. Habermas, *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, 7. Aufl. (Luchterhand, Neuwied, 1975)
- J. Habermas, *Erläuterungen zur Diskursethik* (Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M., 1991)
- G.W.F. Hegel, (1820), *Grundlinien einer Philosophie des Rechts oder Naturrecht und Staatswissenschaft um Grundrisse*, nach der Ausgabe v. Eduard Gans hrsg. und mit einem Anhang versehen v. Hermann Klenner, Berlin 1981
- G.W.F. Hegel, *Enzyklopädie der philosophischen Wissenschaften im Grundrisse. Band 2. G.W.F. Hegel: Werke in 20 Bänden, Band 9* (Berliner Schriften, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen, 1970)
- P. Herder-Dorneich, *Theorie der Bestimmungsfaktoren finanzwissenschaftlicher Staatstätigkeit, wirtschaftswissenschaftliche Dissertation*, Freiburg, (1957)
- J. Hersch, *Das philosophische Staunen – Einblicke in die Geschichte des Denken* (Piper, München, 1981)
- Hewstone, Miles/Martin, Robin (2014), Sozialer Einfluss, in: Jonas, Klaus /Stroebe, Wolfgang / Hewstone, Miles (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 269–314
- K. Hilpert, *Die Menschenrechte, Geschichte, Theologie, Aktualität* (Patmos Verlag, Düsseldorf, 1991)
- K. Homann, in *Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 1: Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik*, Hrsg. W. Korff. Die Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 322–343
- K. Homann, in *Anreize und Moral*, Hrsg. C. Lütge. Taugt die abendländische Ethik noch für das 21. Jahrhundert? (LIT, Münster, 2003b), S. 3–25
- K. Homann, F. Blome-Drees, *Wirtschafts- und Unternehmensethik* (Utb, Göttingen, 1992)
- I. Kant, *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, (A) in: Werkausgabe Band VII, hrsg. von Wilhelm Weischedel, suhrkamp, Frankfurt a. M. 1974, erste Auflage 1785 Internetausgabe (B). (1785), <http://www.korpora.org/kant/aa04.html>. Zugriffen: 17. April 2015
- I. Kant, *Kritik der praktischen Vernunft*, in Werkausgabe Band VII, hrsg. von Wilhelm Weischedel, suhrkamp, Frankfurt a. M. 1974, erste Auflage 1788. (1788), www.wissensnavigator.com/documents/kritikderpraktischenvernunft.pdf
- I. Kant *Die Religion innerhalb der Grenzen der bloßen Vernunft. Die Metaphysik der Sitten*. (1793), <http://www.korpora.org/kant/aa06.html>
- I. Kant, in *Werkausgabe Band VIII*, Hrsg. von W. Weischedel. *Die Metaphysik der Sitten*, Zweiter Teil: metaphysische Anfangsgründe der Tugendlehre (suhrkamp, Frankfurt a. M., 1797a) (1974)
- I. Kant, *Über ein vermeintes Recht aus Menschenliebe zu lügen*. (1797b), <http://korpora.zim.uniduisburg-essen.de/kant/aa08.html>. Zugriffen: 17. April 2015
- I. Kant, *Die Metaphysik der Sitten*, Erster Teil: metaphysische Anfangsgründe der Rechtslehre, in: *Werkausgabe Band VIII*, Hrsg. Von Wilhelm Weischedel, Frankfurt a. M. 1974, erste Auflage 1797 (A), zweite Auflage 1798 (B), Internetausgabe (C). (1798), <http://www.korpora.org/kant/aa04.html>. Zugriffen: 15. April 2015 (Holzinger, erster und zweiter Teil)
- S. Kierkegaard, in *Entweder-Oder. Ein Lebensfragment. Aus dem Dänischen von Alexander Michelsen und Otto Gleiß*, Hrsg. E. Viktor. Entweder-Oder (Leipzig, 1985)
- N. Kwasniewski, *Warnung des EU-Parlaments Lebensmittelbetrug in Europa weitete sich aus*, in: Spiegel Online vom 15.11.2013. (2013), <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/eu-parlament-warnt-lebensmittelbetrug-in-europa-weitet-sich-aus-a-932438.html>. Zugriffen: 6. Nov. 2015
- Larson, J. R., Jr., Foster-Fishman, P. G., & Keys, C. B. (1994). Discussion of shared and unshared information in decision-making groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 446–461
- C.E. Lindblom, *The Intelligence of Democracy* (The Free Press, New York, 1965)
- H. Maier, *Wie universal sind Menschenrechte?* (Herder, Freiburg, 1997)

- K. Marx, Zur Judenfrage, Geschrieben August bis Dezember 1843. (1843), http://www.mlwerke.de/me/me01/me01_347.htm
- N. Machiavelli, *Discorsi: Gedanken über Politik und Staatsführung*, Deutsche Gesamtausgabe, 2. Aufl. (Stuttgart, Kröner, 1977)
- G.H. Mead, *Geist Identität und Gesellschaft* (Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M., 1968)
- F. Meyer-Krahmer, *Politische Entscheidungsprozesse und Ökonomische Theorie der Politik* (Campus Verlag, Frankfurt a. M., 1979)
- P. Milgrom, J. Roberts, *Economics, Organization & Management* (Prentice Hall, Upper Saddle River, 1992)
- J.S. Mill, in *John Stuart Mill's Gesammelte Werke*, Hrsg. T. Gomperz. Grundsätze der Politischen Ökonomie (Leipzig, 1848) (1869)
- J.S. Mill, *Utilitarianism*, London 1863. Wiederabgedruckt: Hayes Barton Press, 1924. (1863), <http://www.gutenberg.org/files/11224/11224-h/11224-h.htm>. Zugegriffen: 26. April 2015
- J.S. Mill, in *Einführung in die utilitaristische Ethik, Klassische und zeitgenössische Texte*, Hrsg. O. Höffe. Utilitarismus, 2. Aufl. (Francke Verlag, Tübingen, 1992), S. 84–97
- J.S. Mill, *Utilitarismus, 1861, übersetzt von Manfred Kühn* (Meiner- Verlag, Hamburg, 2006)
- Moscovici, S., & Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125–135
- Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2006). Information sampling in group decision making. In K. Fiedler & P. Juslin (Eds.), *Sampling and adaptive cognition* (S. 299–326). Cambridge, MA: Cambridge University Press
- Mojzisch, A., Schulz-Hardt, S., Kerschreiter, R., Brodbeck, F. C., & Frey, D. (2008). Social validation in group decision-making: Differential effects on the decisional impact of preference-consistent and preference-inconsistent information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1477–1490.
- Mojzisch, A., Grouneva, L., & Schulz-Hardt, S. (2010). Biased evaluation of information during discussion: Disentangling the effects of preference consistency, social validation, and ownership of information. *European Journal of Social Psychology*, 40, 946–956
- I. Pies, F. Blome-Drees, Was leistet die Unternehmensethik? *Z. betriebswirtschaftliche. Forsch.* **47**, 175–179 (1993)
- J. Rawls, *A Theory of Justice* (Harvard University Press, Cambridge, 1971)
- J. Rawls, *Eine Theorie der Gerechtigkeit* (Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M., 1979)
- B. Schefold, in *Klassiker des ökonomischen Denkens*, Hrsg. J. Starbatty. Platon (428/427–348/347) und Aristoteles (384–322) (C.H.Beck, München, 1989)
- W. Schmidt, *Führungsethik als Grundlage betrieblichen Managements* (Sauer, Heidelberg, 1986)
- A. Schopenhauer, *Die beiden Grundprobleme der Ethik* (Diogenes, Zürich, 1839) (1977)
- B. Schüller, *Die Begründung sittlicher Urteile, Typen ethischer Argumentation in der Moralthologie*, 2. Aufl. (Patmos, Düsseldorf, 1980)
- J.A. Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 7. Aufl. (Francke, Tübingen, 1993)
- J.J.C. Smart, in *Einführung in die Utilitaristische Ethik, Klassische und zeitgenössische Texte*, Hrsg. O. Höffe. Extremer und eingeschränkter Utilitarismus, 3. Aufl. (A. Franke Verlag, Tübingen, 1992), S. 167–182 (2003)
- J. Starbatty, *Die englischen Klassiker der Nationalökonomie* (Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1985)
- G.J. Strasser, *Systemtheorie und Ethik als Grundlagen umweltbewusster Unternehmensführung* (Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1996)
- Stasser, G., & Birchmeier, Z. (2003). Group creativity and collective choice. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity* (S. 85–109). New York: Oxford University Press

- G.M. Teutsch, *Die Würde der Kreatur: Erläuterungen zu einem Verfassungsbegriff am Beispiel des Tieres* (Gotthard M. Verlag, Stuttgart, 1995)
- P. Ulrich, Plädoyer für unternehmenspolitische Vernunft. *Manage.-Z.* io. 1, 32–38 (1980)
- P. Ulrich, Die neue Sachlichkeit oder: Wie kann die Unternehmensethik betriebswirtschaftlich zur Sache kommen. *Unternehm.* 41, 409–424 (1987)
- P. Ulrich, in *Unternehmensethik*, Hrsg. H. Steinmann, A. Löhr. Unternehmensethik – Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion (Poeschel, Stuttgart, 1989a), S. 179–200
- P. Ulrich, Wirtschaften heißt Wert schaffen. *Forum Fach- Führungsnachwuchs.* 5, 8–19 (1989b)
- P. Ulrich, Korrektive, funktionale oder grundlagenkritische Wirtschaftsethik? Leitideen zu einer ethikbewussten Ökonomie, Diskussionspapier Nr. 38 des Instituts für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen (1990)
- P. Ulrich, in *Unternehmensethik und „Gewinnprinzip“*. Versuch der Klärung eines unerledigten Grundproblems, Hrsg. H. G. Nutzinger Wirtschaftsethische Perspektiven III: Unternehmensethik, Verteilungsprobleme und methodische Ansätze. (Duncker & Humblot, Berlin, S. 137–171, 1996) (Schriften des Vereins für Socialpolitik, neue Folge Band 228/III)
- P. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 3. Aufl. (Haupt Verlag, Leipzig, 2001)
- M. Weber, Politik als Beruf, Max Weber Ausgewählte Schriften. Potsdamer Internet-Ausgabe (PIA). (1919), <http://www.uni-potsdam.de/u/paed/Flitner/Flitner/Weber/PS.rtf>. Zugegriffen: 19. April 2015
- G. Weinschenck, S. Dabbert, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 4: Ausgewählte Handlungsfelder*, Hrsg. W. Korff. Tiere im Wirtschaftsprozess (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 555–581
- J. Wieland, M. Fürst, WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement, KleM – Working Paper Nr. 01/2002, Konstanz (2002)
- S. Wittmann, *Praxisorientierte Managementethik* (LIT, Münster, 1994)

Was folgt warum?

Im folgenden Kapitel wird das menschliche Verhalten in der Wirtschaft analysiert. Was motiviert sie, welche Ziele verfolgen sie und was macht sie glücklich? Die gewonnenen Erkenntnisse benötigen wir, um unethisches Verhalten zu erklären und Menschen zu ethischem Verhalten zu bewegen.

Lernziele

Sie sollen die Grundlagen menschlichen Verhaltens mit eigenen Worten beschreiben können.

4.1 Das klassische Menschenbild: Der Homo Oeconomicus

Schon für Aristoteles war der Mensch ein egoistisches Wesen:

Denn es ist gewiss nicht ohne Grund, dass ein jeder Liebe zu sich selbst hegt, sondern diese Haltung ist naturgegeben. Selbstsucht findet dagegen mit Recht Verachtung, und sie ist nicht Eigenliebe, sondern deren Übertreibung, ...¹

Die Volkswirtschaftslehre wählte sich als vereinfachtes Menschenmodell ebenfalls ein egoistisches Wesen, den Homo Oeconomicus, der für die Wirtschaftsakteure

¹Aristoteles (1991b), S. 18 bzw. 1263a.

stellvertretend sein soll.² Laut F. A. Hayek geht der Begriff auf John Stuart Mill und den Utilitarismus³ zurück.⁴

Der Homo Oeconomicus ist wie ein Computer, wie eine Maschine ein ausschließlich rational handelndes Wesen (Rationalitätsprinzip). Er verfügt über gegebene Präferenzen, also über eine Nutzenfunktion die konstant ist. Diese Annahme hat den Vorteil, dass sich das menschliche Verhalten nur ändert, wenn sich die Rahmenbedingungen seiner Entscheidung ändern.⁵

Ausgehend von einem gegebenen Informationsstand entscheidet sich dieses Wesen immer für die Handlungsalternative, die seinen Nutzen maximiert (Individualprinzip) und wird damit mathematisch berechenbar. Sein Verhalten und die Entscheidungsergebnisse werden determinierbar und damit auch prognostizierbar.⁶ Andererseits bedeutet dies auch, dass der Homo Oeconomicus nicht nur nicht den Nutzen anderer bei seinem Verhalten berücksichtigt, sondern auch alles Unmoralische unternimmt, um seine Ziele zu erreichen bzw. seinen Nutzen zu maximieren. Dazu gehören Lügen, Betrügen und andere sittenwidrige Mittel.⁷

Die Annahme des Homo Oeconomicus ist legitim. Nicht zuletzt bringt rationales, also fundiertes abgewogenes Vorgehen den Menschen in der Regel Vorteile. Problematisch wird die Annahme des Homo Oeconomicus allerdings, wenn die Wirtschaftswissenschaft vergisst, dass es sich um eine Annahme handelt⁸, sondern den Homo Oeconomicus als Realität ansieht.⁹

²Weber erklärt die Reduktion auf das zweckrationale Handeln als vereinfachende Verhaltensannahme, indem er explizit Beispiele für Ausnahmen vom rationalen Verhalten nennt, wie z. B. eine „Börsenpanik“. Vgl. Weber, Max (1992), S. 16.

³„It is concerned with him solely as a being who desires to possess wealth, and who is capable of judging of the comparative efficacy of means for obtaining that end. It predicts only such of the phenomena of the social state as take place in consequence of the pursuit of wealth. It makes entire abstraction of every other human passion or motive;“ Mill, John Stuart (1844), V 38.

⁴Vgl. Hayek, F. A. (1971), S. 77.

⁵Vgl. Franz, Stephan (2004) sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 52.

⁶Vgl. Erlei, Mathias/Leschke, Martin/Sauerland, Dirk (1999), S. 2 f.; Marktversagen als menschliches Versagen wird von der derzeitigen Wirtschaftswissenschaft nur am Rande behandelt, wenn das Rationalitätspostulat des „homo oeconomicus“ aufgegeben wird. Aber selbst dann wird das Handeln der Menschen aufgrund der Annahmen, wie sie sich nicht-rational verhalten wieder deterministisch. Und die Annahme eines unbestimmten, zufallsabhängigen Verhaltens erhöht auch nicht den Erklärungs- und Prognosewert.

⁷Vgl. Milgrom, Paul/Roberts, John (1992), S. 42.

⁸„Not that any political economist was ever so absurd as to suppose that mankind are really thus constituted, but because this is the mode in which science must necessarily proceed.“ Mill, John Stuart (1844), V 38.

⁹So wurde ein interessantes neurologisches Experiment 2003 vor allem für die Erkenntnis von der Presse gefeiert, dass der Homo oeconomicus eine Fiktion ist. Das sogenannte Ultimatum Game wurde im Labor der Princeton University von Alan Sanfey durchgeführt. Vgl. Sanfey, Alan et al. (2002) sowie Handelsblatt vom 23.03.06, S. 11.

Die derzeit dominierende utilitaristische Richtung der Wirtschaftswissenschaft spricht von rationalem Verhalten, wenn ein Individuum die Entscheidungsalternative mit dem höchsten zu erwartenden Nutzen wählt. Der Ansatz des Homo Oeconomicus wird aber verkürzt ohne gesellschaftliche Einflüsse, also psychologisch und nicht soziologisch dargestellt. Allerdings sah schon Mill den Menschen soziologisch:

Das tiefverwurzelte Selbstverständnis, nachdem sich jedes Individuum schon jetzt als gesellschaftliches Wesen sieht, wird es ihm als eines seiner natürlichen Bedürfnisse erscheinen lassen, die eignen Gesinnungen und Ziele im Einklang mit denen der Mitmenschen zu wissen... Dieses Gefühl ist bei den meisten weit weniger stark als die egoistischen Regungen, oftmals fehlt es ganz. Aber für die, die es empfinden, besitzt es alle Eigenschaften eines natürlichen Gefühls. Es stellt sich ihnen nicht als ein anerzogener Aberglauben oder als ein von der Gesellschaft despotisch auferlegtes Gesetz dar, sondern als etwas, das sie auf keinen Fall entbehren möchten. Diese Überzeugung ist die fundamentale Sanktion der Moral des größten Glücks.¹⁰

Berücksichtigen wir gesellschaftliche Vorgaben für menschliches Handeln, so ändern sich die Entscheidungsergebnisse. Gesellschaftliche Vorgaben bedeuten hierbei, dass die Gesellschaft ihren Mitgliedern mittels gesellschaftlicher Normen vorgibt, wie sie sich verhalten sollen, damit sie der Gesellschaft nicht schaden, sondern nutzen. Gesellschaftliche Normen und Werte können von den Individuen bewusst gewählt, aber auch gesellschaftlich anerzogen werden. Die gesellschaftlichen Sanktionen bei Normenverletzungen können dann Entscheidungsalternativen als nutzenmaximierend erscheinen lassen, die weniger individuellen Nutzenzugewinn bringen als andere.¹¹ Der Begriff Nutzen ist als individueller Nettonutzen zu verstehen: Nutzenzugewinn, verringert um die Nutzeneinbuße durch die gesellschaftlichen Sanktionen. Umgekehrt verhindern die Sanktionen Entscheidungsalternativen, die den Nutzen des Einzelnen auf Kosten der Gesellschaft maximieren würden. Hier spricht die Soziologie von Motiv-Norm-Konflikten, weil das individuelle Bedürfnis der Norm widerspricht. Gesellschaftliche Normen wurden in der Wirtschaftswissenschaft bisher, wenn überhaupt, dann nur sehr wenig berücksichtigt.

Das Gleiche gilt für ethische Werte, allerdings passt hier der Begriff Nutzen noch weniger. Das bei vielen Menschen vorhandene Bedürfnis, etwas Gutes für andere zu tun, befriedigt nur indirekt einen Nutzen, weil es ein vorhandenes subjektives Bedürfnis befriedigt. Natürlich lässt sich alles, was ein Mensch will und bekommt als Nutzenzugewinn beschreiben.¹² Aber ein Nutzenzugewinn muss immer objektiv also auch von außen, von Dritten nachvollziehbar sein. Wie bei dem Volksmärchen „Hans im Glück“ kann sich der Mensch subjektiv besser fühlen, obwohl sich sein objektiver

¹⁰Mill, John Stuart (1976), S. 58 f.

¹¹Vgl. Föhr, Silvia/Lenz, Hansrudi (1992), S. 153.

¹²Vgl. Hausmann, Daniel M./McPherson, Michael (2006), S. 79 f.

Nutzen verringert hat. Hier greift der Begriff Nutzen zu kurz, weshalb man nur noch von Bedürfnisbefriedigung sprechen kann. Die wirtschaftswissenschaftliche Entscheidungstheorie müsste deshalb erweitert werden. Etwas für andere zu opfern, ist ein vielleicht zu seltenes aber dennoch bekanntes menschliches Phänomen. Opfern würde dann bedeuten, das Bedürfnis, anderen zu helfen, zu verfolgen, jedoch dabei seinen individuellen objektiven Nutzen zu verringern. Gerade das ist aber das, was uns gemeinhin Bewunderung abverlangt und was viele Religionen (u. a. das Christentum) von den Menschen einfordern, wie beispielsweise das Motto „Geben ist seliger denn nehmen“. Hans minimiert in unserem Märchen seinen objektiven Nutzen und maximiert sein subjektives Glück. Das ist das, was den Kern des Märchens ausmacht. Wir müssen also bei menschlichen Motivationen allgemeiner von Glücksmaximierung sprechen. Dass die Versorgung mit Gütern durch die Wirtschaft allein nicht glücklich macht, wird spätestens bei dem Erwerb der Güter deutlich. Das Glücksgefühl ist in der Regel nicht von langer Dauer. Schließlich werden durch die Güter auch nur die materiellen Bedürfnisse abgedeckt.

Jeremy Bentham, James Mill und sein Sohn John Stuart Mill, die Hauptbegründer des Utilitarismus wurden über die Zeit immer mehr verfremdet. Nutzenmaximierung wird heute ausschließlich in Bezug auf den materiellen Nutzen verstanden. Glück wird Benthams Ansatz gerechter, ging es doch allgemeiner um „pain and pleasure“ also Leid und Freude.¹³ Glück ergibt sich für Bentham beispielsweise aus Sinnesfreuden, einem guten Ruf, Reichtum, Macht, Mildtätigkeit aber auch aus negativ besetzten Eigenschaften wie Missgunst. Leiden ergeben sich aus Entbehrungen, einem schlechten Ruf, Feindschaft sowie Leiden aus Mildtätigkeit, Frömmigkeit und Missgunst. John Stuart Mill sieht in dem Glücksstreben nicht nur Lust, sondern auch das Streben nach Würde, Tugend und Sittlichkeit. Wer den Utilitarismus ablehne, weil er das Glücksstreben ablehnt, unterschätze den Menschen. Nicht in der Lust suche der Mensch in der Regel sein Glück, sondern in der Würde.¹⁴ Das Selbstinteresse des Menschen, also die

¹³ „Nature has placed mankind under the governance of two sovereign masters, pain and pleasure. It is for them alone to point out what we ought to do, as well as to determine what we shall do. On the one hand the standard of right and wrong, on the other the chain of causes and effects, are fastened to their throne. They govern us in all we do, in all we say, in all we think: every effort we can make to throw off our subjection, will serve but to demonstrate and confirm it. In words a man may pretend to abjure their empire: but in reality he will remain subject to it all the while. The principle of utility recognizes this subjection, and assumes it for the foundation of that system, the object of which is to rear the fabric of felicity by the hands of reason and of law.“ Bentham, Jeremy (1789), first chapter.

¹⁴ „... but its most appropriate appellation is a sense of dignity, which all human beings possess in one form or other, and in some, though by no means in exact, proportion to their higher faculties, and which is so essential a part of the happiness of those in whom it is strong...“ Mill, John Stuart (1863), S. 10. Vgl. Mill, John Stuart (1992), S. 86 ff. Allerdings sagt er auch: „Die Fähigkeit edlere Gefühle zu empfinden, ist in den meisten Naturen eine äußerst zarte Pflanze, die nicht an widrigen Einflüssen, sondern schon an mangelnder Pflege zugrunde gehen kann; und bei den meisten jungen

Basis, um glücklich zu werden, liegt in den Freuden des Verstands und der Sittlichkeit. Nach Mill gibt es moralische und unmoralische Freuden oder Glücksempfindungen. Deshalb müsse sich der Mensch seine Interessen hinterfragen und seine Motive auf ihren ethischen Standpunkt kontrollieren.¹⁵ Nutzenmaximierung ist somit als Glücksmaximierung zu verstehen und nicht lediglich als Maximierung des materiellen Nutzen.

Im Gegensatz zum wirtschaftswissenschaftlichen Ansatz des Homo Oeconomicus sieht die Sozialpsychologie die Menschen nicht als Informationsverarbeiter, sondern als Simplifizierer von Entscheidungsproblemen. Hierzu verwendet der Mensch Schemata, die er aus Eindrücken und Erfahrungen sammelt. Die Sozialpsychologie beweist mit einigen interessanten Experimenten den Einfluss von Schemata. Vorgefertigte Denkstrukturen und Problemlösungswege (Heuristiken) helfen dabei, die Schemata und Informationen schnell abrufen zu können. Hinzu kommt die Overconfidence beim Denken. Es zeigt sich, dass der Mensch nicht die Fähigkeiten eines Homo Oeconomicus besitzt.¹⁶ Zu dem gleichen Ergebnis kommt die New Behavioral Finance.¹⁷

Kulturelle, also gesellschaftliche Einflüsse prägen gemäß der Sozialpsychologie das menschliche Verhalten, was damit vom Homo Oeconomicus als einem Stereotyp abweicht. Als Beispiele werden unterschiedliche Körpergesten und die im Gegensatz zu den Asiatischen Kulturen starke Ichbezogenheit westlicher Kulturen angeführt. Wichtig ist auch die Anpassung der Menschen an kognitive Dissonanzen, die beispielsweise durch eine unmoralische Umwelt erzeugt werden. Mit dem Asch Conformity Experiment konnte nachgewiesen werden, dass sich Individuen auch an falsche Gruppenmeinungen anpassen, wenn die Gruppe diese selbstsicher vertritt. In Gruppen übernehmen die Menschen Rollen, die ihr Verhalten beeinflussen. Die Einstellung der Gruppe und der Individuen beeinflussen sich gegenseitig. Die Individuen passen sich der Gruppe an, um sozial anerkannt zu werden (soziale Vergleichsprozesse oder das Streben nach Konformität). Der Homo Oeconomicus unterstellt hingegen ein ausschließlich individuell beeinflusstes Handeln. Normen bewirken moralisches Verhalten, wie in Experimenten nachgewiesen werden konnte (vgl. Abschn. 4.3).¹⁸

Leuten verkümmert sie sehr früh, wenn die Beschäftigung zu denen sie ihre Stellung im Leben zwingt, und die Gesellschaft in der sie durch diese versetzt werden, nicht geeignet sind, ihre höheren Fähigkeiten wachzuhalten.“ Mill, John Stuart (1992), S. 90.

¹⁵Vgl. Mill, John Stuart (1992), S. 86 ff. sowie 90 f.

¹⁶Vgl. Jonas K./Stroebe, W./Hewstone M. (2007), S. 374 ff.; Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2003), S. 786 sowie Fehr, Ernst/Gächter, Simon/Fischbacher, Urs (2001); Frank, Robert H. (2004); Frank, Robert H. (1988) sowie Güterk, Özgür/Irlenbusch, Bernd/Rockenbach, Bettina (2006).

¹⁷Vgl. Conrad, Christian A. (2005b), S. 391 ff.

¹⁸Vgl. Asch, Solomon E. (1951); Jonas K./Stroebe, W./Hewstone M. (2007), S. 374 ff.; Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2003), S. 786 sowie Fehr, Ernst/Gächter, Simon/Fischbacher, Urs (2001); Frank, Robert H. (2004); Frank, Robert H. (1988) sowie Güterk, Özgür/Irlenbusch, Bernd/Rockenbach, Bettina (2006).

Das Individuum geht im Kollektiv unter, sobald es eine gesellschaftliche Rolle übernimmt. Die Deindividuation durch Rollenzuweisungen und soziale Normen zeigt das „Stanford Prison Experiment“ von Haney, Banks und Zimbardo.¹⁹ Die Forscher der Stanford University bauten im Keller des Psychologischen Instituts ein Gefängnis nach und wiesen 24 „normalen, durchschnittlichen und gesunden“ Studenten die Rollen von Gefängniswärtern und – insassen zu. Das Experiment sollte 2 Wochen dauern, musste allerdings schon nach 6 Tagen abgebrochen werden, weil die Wärter die Gefangenen zu sehr quälten. Wärter und Gefangene trugen unterschiedliche Kleidung und gingen so stark in ihren Rollen auf, dass das Gefühl für individuelle Identität und Verantwortung abhandenkam (Deindividuation). Es entwickelten sich neue Verhaltensnormen, obwohl es keinen expliziten Einfluss vonseiten der Versuchsleiter gegeben hatte. Das Experiment erinnert an die Behandlung irakischer Gefangener im Gefängnis Abu Ghraib im Jahre 2003.²⁰

Die ausschließliche Gewinnmaximierung als Nutzenmaximierung des Homo Oeconomicus greift deshalb als Unternehmensziel für Menschen zu kurz. Um gemäß solcher einseitigen Vorgaben gute und effiziente Wirtschaftsakteure zu sein, müssten die Manager gegen ihre eigene Natur handeln. Es ginge aber nicht nur die menschliche Identität, sondern auch jede soziale Verantwortung sowie die Gruppenorientierung verloren und damit auch die oben beschriebenen produktiven menschlichen Kräfte. Vielleicht erklären die Widernatürlichkeit einer extremen rational nutzen- und gewinnmaximierenden Marktwirtschaft und Globalisierung – neben sicherlich fehlenden Kenntnissen über die wirtschaftlichen Zusammenhänge – auch den Widerstand und die Ablehnung, die diesem System teilweise entgegengebracht wird. Einige Menschen scheinen Unternehmen und Markt als gegen sich gerichtet zu empfinden.

Fazit

Welche ethischen Handlungsmotive gibt es? Es gibt viele Menschen, die selbstlos etwas Gutes tun und sich dadurch nicht schlechter, sondern besser fühlen. Hinzu kommt das menschliche Bestreben gesellschaftliches Ansehen zu erreichen und bei anderen an Achtung zu gewinnen. Hier haben wir also zunächst ein selbstloses Motiv, das dem Ansatz der Nutzenmaximierung oder dem Ansatz des Homo Oeconomicus widerspricht. Dass dies nicht unrealistisch ist, zeigt uns die Tatsache, dass es selbstlose oder sogar aufopfernde Hilfe gibt. Man denke beispielsweise an viele ehrenamtliche Tätige oder sogar an Mutter Teresa.

¹⁹Vgl. Haney, C., Banks, C., & Zimbardo, P. (1973); Zimbardo, P. G. (2006) sowie Zimbardo, P. G., Maslach, C., & Haney, C. (2000).

²⁰Vgl. Hewstone, Miles/Martin, Robin (2014), S. 278.

Dies lässt sich durch einen allgemeineren Ansatz der Glücksmaximierung erklären, wie er beispielsweise auch dem Happiness-Ansatz von Bentham und Mill zugrunde liegt. Viele Menschen haben eine tendenziell gute, also ethische Gesinnung. In der Regel gewinnt man auch durch selbstlose Tätigkeit Ansehen in der Gesellschaft. Dies ist ein weiteres Motiv für ethisches Verhalten. Beide Motive sind gemäß der gemäß dem Ansatz der Bedürfnispyramide von Maslow²¹ Verhaltensgrundlagen, die für die Menschen nach der Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse relevant werden. Hinzu kommt das Bedürfnis dem Leben einen Sinn zu geben, der jenseits der Nutzenmaximierung liegt. Es gibt Menschen, die gerade ihren Nutzen oder Wert als Mensch darin sehen, wie nützlich sie anderen Menschen sind. Bei den bisherigen Verhaltensansätzen werden viel zu wenig intrinsische Motivationen berücksichtigt. Wir haben es hier mit einem aufgeklärten menschlichen Ethos zu tun. Menschen verhalten sich bewusst ethisch, weil sie die Sinnhaftigkeit eines solchen Verhaltens für die Gesellschaft nachvollziehen können oder mit anderen Menschen Mitleid haben. Auch dieses Motiv gewinnt in der Regel erst nach der Befriedigung der primären menschlichen Grundbedürfnisse an Bedeutung und kann nicht für jeden Menschen vorausgesetzt werden. Trotzdem darf ein solches Motiv bei Menschen nicht ausgeschlossen werden. Gerade unsere repräsentative Demokratie setzt aber ein altruistisches Verhalten von Menschen voraus, wenn sie Abgeordnete zur Vertretung der Interessen der Wähler vorsieht. Mit diesem erweiterten Ansatz lassen sich auch Altruismus, Hilfe für Dritte sowie Mitleid erklären.

Wir halten fest, der Homo Oeconomicus ist ein vereinfachendes Denkmodell, das nur eingeschränkt die Realität beschreibt. Der Mensch ist vielmehr ein nicht rationaler und oft nicht erfolgreicher Glücksmaximierer.

4.2 Der falsch verstandene Egoismus

Vielleicht liegt auch eine Ursache für die mangelnde Ethik und Moral vieler Manager in einem falschen Verständnis der Bibel der Wirtschaftswissenschaftler, der „Wealth of Nations“ von Adam Smith (getauft am 5. Juni/16. Juni 1723 in Kirkcaldy, Grafschaft Fife, Schottland; † 17. Juli 1790 in Edinburgh), oder zumindest einer sehr verkürzten und damit missverständlichen Darstellung seiner Ideen in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung. Betont wird immer der geniale Gedanke von Adam Smiths, wie aus dem menschlichen Eigennutz durch die „invisible hand“ des Marktes gemeinnütziger Wohlstand wird. Selbst schlechte Menschen dienen so dem Gemeinwohl wie schon Hume anmerkte. Auf diese Weise wirken die Marktgesetze als ethische Regel.²²

²¹Vgl. Maslow, A. H. (1943).

²²Vgl. Starbatty, Joachim (1999), S. 17 ff.

Die Grundlage war der geniale Gedanke Adam Smiths (getauft am 5. Juni/16. Juni 1723 in Kirkcaldy, Grafschaft Fife, Schottland; † 17. Juli 1790 in Edinburgh), wie aus dem menschlichen Eigennutz durch die „invisible hand“ des Marktes gemeinnütziger Wohlstand wird. In der Regel wird allerdings nur aus den „Wealth of Nations“ zitiert:

it is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker, that we expect our dinner, but from their regard to their own interest.²³

By pursuing his own interest he frequently promotes that of the society more effectually than when he really intends to promote it.²⁴

Es scheint fast so, als ob viele Manager dies als Freibrief für die unbeschränkte Entfaltung ihres Eigennutzes, also eines Egoismus auf Kosten anderer verstanden hätten. Das zweite Hauptwerk des schottischen Moralphilosophen Adam Smith, die „Theorie der ethischen Gefühle“ wird hingegen in der Regel nicht erwähnt. Hier finden wir noch andere Zitate:

How selfish soever man may be supposed, there are evidently some principles in his nature, which interest him in the fortune of others, and render their happiness necessary to him, though he derives nothing from it except the pleasure of seeing it.²⁵

Nach Smith besitzt der Mensch ein ausgeprägtes Gewissen als inneren moralischen Richter. Wie auch Schopenhauer und Hume²⁶ spricht er den Menschen die Fähigkeit des Mitleids, der Sympathie mit anderen Menschen zu. Er kann damit die Interessen und Bedürfnisse seiner Mitmenschen nachempfinden, die er in seinem Gewissen mit seinen eigenen Interessen abwägen muss. Hierbei hilft ihm die imaginäre Vorstellung einer objektiven dritten Meinung gemäß der Fragestellung, wie ein unbeteiligter Dritter entscheiden würde. Basis zur Abwägung aller Interessen ist das Vernunftprinzip. Diese Anlage eines menschlichen Gewissens führt er auf Gott oder allgemein die menschliche Vernunft zurück. Der Mensch ist ein Teil des natürlichen Ganzen. Der Mensch ist verantwortlich für sein Handeln. Verantwortung und Freiheit sind natürlich und gottgegeben. Um jedoch letztlich beurteilen zu können, ob eine Handlung moralisch und

²³Smith, Adam (1776), Paragraph I, p. 82. Die Idee der unsichtbaren Hand geht wohl auf Mandeville Bienenfabel zurück. „The worst of all the Multitude Did something for the Common Good.“ Mandeville, Bernard de (1732) S. 9. Bereits Mandeville sah die Gefahr, dass sich das Selbstinteresse gegen die Gesellschaft richten kann: „So vice is beneficial found, when it's by justice lopt, and bound; Nay the people would be great; as necessary to the state; As hunger is to make them eat; Bare virtue can't make nations live; In Splendor; they, that would revive A Golden Age must be as free For Acorns, as for Honesty.“ Mandeville, Bernard de (1732) S. 24.

²⁴Smith, Adam (1776), Book IV, Chapter II, S. 489.

²⁵Smith Adam (1759), Part I, Chapter I.

²⁶„We are certain, that sympathy is a very powerful principal in human nature.“ Hume, David (1985), S. 667. Vgl. Schopenhauer, Arthur (1840), § 15–18.

ethisch einwandfrei ist, bedarf es nach Smith immer einer wirklich unbeteiligten und damit objektiven dritten Meinung. Dieser unparteiische Beobachter übernimmt bei Smith die Aufgabe des gesellschaftlichen Korrektivs, die mit dem kategorischen Imperativ von Immanuel Kant vergleichbar ist. Handle stets so, dass die Entscheidungsgrundlage das Prinzip einer allgemeinen Rechtsprechung sein könnte, die Handlung also jederzeit von allen zum Nutzen der Gesellschaft ausgeführt werden könnte.²⁷ Empathie konnte inzwischen als menschliches Mitgefühl in der Hinregion Insula nachgewiesen werden. Sie führt in der Regel auch zu einer altruistischen Hilfsbereitschaft.²⁸

Dass die Marktwirtschaft es ermöglicht, dass sich alle Menschen in der Wirtschaft eigennützig verhalten können und trotzdem das Gemeinwohl maximiert wird, hat sogar zu einer entsprechenden wirtschaftsethischen Richtung geführt, der bereits vorgestellten Moralökonomik. Dem Unternehmer wird nur ein Ziel vorgegeben: Maximiere den Gewinn! Moralische Motive und Gewissensvorbehalte sind ihm im Zweifelsfall auch nicht zuzumuten, wenn die Moral auf Kosten des Gewinns oder der Wettbewerbsfähigkeit gehen würde.

Dass die Invisible Hand allein nicht ausreicht, um das Gemeinwohl vor Schädigungen durch Einzelne zu schützen, war auch Adam Smith bewusst. Er betonte die Notwendigkeit eines Wirtschafts- und Ordnungssystems einschließlich Interventionen zum Schutz des Gemeinwohls. Eine individuelle Bereicherung auf Kosten des Gemeinwohls kann eine Gesellschaft aus verschiedenen Gründen nicht dulden. Abgesehen von dem Schaden, der für die Volkswirtschaft entsteht, wirkt ein solches Verhalten systemzersetzend. Nur wenn die Rechtsordnung funktioniert und „Vertrauen in die Obrigkeit des Staates“ besteht, kann sich – so Smith – der Handel auf den Märkten zum Wohle der Menschen entfalten, also Wohlstand schaffen. Smith nennt als damals wichtigste Bestandteile der Ordnung die innere Sicherheit, Rechtsprechung, Infrastruktur, Bildungseinrichtungen und Landesverteidigung.²⁹ Bereits Adam Smith unterschied zwischen Wirtschaften und der Wirtschaftsordnung. Die Wirtschaftsordnung muss den Rahmen für das wirtschaftliche Handeln so festlegen, dass sich die „Invisible Hand“ von Markt und Wettbewerb optimal entfalten kann, also das Handeln der Menschen bestimmende Eigennutzen zum Wohle der Allgemeinheit kanalisiert wird. Die Wirtschaftsordnung hat dann die Aufgabe, die Spielregeln des Wettbewerbs und der Märkte vorzugeben und auch durchzusetzen. So gesehen wäre Adam Smith der erste Ordnungstheoretiker gewesen. Leider hat er die Bedeutung des Ordnungsrahmens für die Wirtschaft nur wenig analysiert.

²⁷Vgl. Nass, Elmar (2003), S. 47.

²⁸Vgl. Singer, T., & Lamm, C. (2009), S. 81–96.

²⁹Vgl. Smith, Adam (1776), Kap. III, Erster Paragraph.

4.3 Individualismus versus Kollektivismus

4.3.1 Verhalten in Gruppen

Volkswirtschaftlich relevant sind Gruppen sowohl als Unternehmen aber auch als Gesellschaften von Staaten.

Gruppen entstehen, wenn sich mehrere Menschen untereinander zugehörig fühlen (Definition).

Nur ein gemeinsamer Aufenthalt wie bspw. in einem Wartesaal reicht hierzu nicht aus. Kommt es jedoch zu einer Verspätung eines Flugzeuges, kann es aber zu einem solidarisierenden Effekt über die gemeinsame Verspätung kommen. Gruppen verfügen über ähnliches Wissen, beschreiben sich ähnlich und orientieren sich an ähnlichen Regeln, Normen.³⁰

Die soziobiologische Auffassung hebt in Anlehnung an Darwins Evolutionstheorie den adaptiven Wert, also den mehrwertgenerierenden Wert der Gruppenbildung hervor. In der Gruppe konnten die Menschen besser jagen, Kinder aufziehen und sich gegenseitig in Notsituationen unterstützen. Der evolutionäre Vorteil begünstigte Menschen, die sich sozial in Gruppen einfinden konnten und erzeugte hierfür als Stimulus das Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit. Sie überleben und pflanzen sich fort, die Gruppenorientierung wurde weitervererbt. Und tatsächlich findet sich die Gruppenorientierung in allen menschlichen Kulturen, was ein Hinweis auf einen evolutionären Zusammenhang ist.³¹

Gemäß der Theorie des sozialen Austauschs leben Menschen in Gruppen, um sich gegenseitig Bedürfnisse zu befriedigen. Hierzu gehört der Austausch materieller Güter (man leiht sich etwas) oder interpersonelle Hilfe (man hilft beim Umzug), aber auch der Austausch psychologischer „Güter“ wie Liebe (z. B. in der Familie), Freundschaft oder Zustimmung. Je stabiler die Gruppe, desto effizienter ist der soziale Austausch. Utilitaristisch begründet, wird das Individuum die Gruppe verlassen, wenn der Aufwand größer als der Nutzen einer Gruppendeilnahme ist.³² Gruppen dienen ihren Mitgliedern ferner dazu, eine Identität zu erlangen und Unsicherheit zu reduzieren.³³

Bei starker Identifikation mit einer Gruppe verhalten sich ihre Mitglieder zunehmend konform. Man spricht hier von Selbststereotypisierung (self-stereotyping). Individuen gehen zumindest teilweise im Kollektiv auf, indem sie sich gemäß den Prototypen der

³⁰Vgl. Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018).

³¹Vgl. Bowlby, J. (1958); Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995) sowie Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles (Hrsg.), S. 441 ff.

³²Vgl. Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959), S. 21 ff. sowie Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983), S. 429–438.

³³Vgl. Hogg, M. A., & Abrams, D. (1993) und Nijstad, Bernard A./Van Knippenberg, Daan (2007), S. 442 ff.

Gruppe verhalten, die die Eigenschaften, Regeln, Standards und Ideale der Gruppe vorleben. Durch Ansprache einer Gruppenzugehörigkeit wird dieses Verhalten bestärkt.³⁴

Die Identifikation der Individuen mit der Gruppe kann durch Initiationsriten gesteigert werden. Gerard und Mathewson teilten vier Gruppen ein. Zwei bekamen schwache und zwei starke Stromstöße. Der Hälfte der Gruppe wurde darüber hinaus mitgeteilt, dass die Stromstöße eine Bedingung sind, um in eine Diskussionsgruppe aufgenommen zu werden. Es zeigte sich, dass die Probanden, die starke Stromschocks erhielten, um in die Diskussionsgruppe zu gelangen, diese am positivsten bewerteten und die anderen Mitglieder am attraktivsten fanden.³⁵ Je härter oder teurer die Aufnahmen in die Gruppe ist, desto höher bewertete das Individuum die Gruppenzugehörigkeit. Gangs oder Religionen haben deshalb in der Regel harte Aufnahme rituale, weil sie einen starken Gruppenzusammenhalt und eine Unterordnung des Individuums unter die Gruppennormen erreichen wollen. Rituale, gemeinsame Gebete und Tanz verstärken zudem das Zusammengehörigkeitsgefühl bei Religionen und die Koordination der Gruppe. Je höher die Identifikation der Individuen mit der Gruppe ist, desto reibungsloser erfolgt die Koordination gemeinsamer Aktionen. Erwartungen als Vertrauen auf das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder werden stabilisiert.³⁶

Welche Sanktionsmöglichkeiten stehen Gruppen zur Verfügung, um das Individuum zur Einhaltung der Gruppennormen zu zwingen? Sie reichen vom Entzug der Anerkennung durch die Gruppe, über Mobbing bis zum Ausschluss aus der Gruppe. Der Ausschluss ist die härteste Sanktion. Bei simuliertem Ausschluss konnten sogar Reaktionen im Schmerzzentrum des Gehirns nachgewiesen werden.³⁷ Schachter simulierte Gruppensozialisationsprozesse, indem er Meinungsabweichler einschleuste. Da diese ihre Meinung nicht an die Gruppe anpassten, wurden sie zuerst ausgegrenzt, es wurde nicht mehr mit ihnen gesprochen und ihre Meinung ignoriert. Schließlich wurden sie von den Gruppen ausgeschlossen.³⁸

Menschen sind auf sozialen Kontakt angewiesen, um glücklich zu sein. Sie benötigen sozialen Zuspruch. Gemäß diverser Studien hebt die Anwesenheit von anderen Menschen die Stimmung, insbesondere wenn es vertraute Menschen sind, zu denen bereits eine soziale Beziehung besteht. Es gibt ein Bedürfnis an sozialer Zugehörigkeit. Es gibt diverse Studien, die zeigen, dass positive soziale Beziehungen sogar die Gesundheit fördern. Berkman und Syme ermittelten bspw. mit einer Zufallsstichprobe aus der

³⁴Vgl. Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994) sowie Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1987) sowie Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018), S. 117 ff.

³⁵Vgl. Gerard, H. B., & Mathewson, G. C. (1966).

³⁶Vgl. Platow, M. J., Foddy, M., Yamagishi, T., Lim, L., & Chow, A. (2012) sowie Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018), S. 119 ff.

³⁷Vgl. Richman, L., & Leary, M. R. (2009); Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003) und Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018).

³⁸Vgl. Schachter, S. (1951) sowie Karremans, Johan C./Finkenauer, Catrin (2014), S. 451.

Bevölkerung (knapp 7000 Einwohner von Alameda, Californien) für Menschen mit positiven sozialen Beziehungen nach neun Jahre eine zwei- bis dreimal (2,3 bei Männer und 2,8 bei Frauen) größeren Überlebenswahrscheinlichkeit.³⁹ Dies wird in der Literatur derzeit durch einen evolutorischen Vorteil begründet. Menschen, die auf die Unterstützung andere zurückgreifen konnten, haben eher überlebt als andere und konnten sich fortpflanzen.⁴⁰ Man unterscheidet hier emotionale und instrumentelle soziale Unterstützung.⁴¹

Berkowitz zeigte schon 1954 in einem Experiment, dass die Durchsetzung von Normen hier konkret Motivation und damit die Leistungsfähigkeit positiv von dem Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe, der sog. Gruppenkohäsion, abhängt. Vier Gruppen sollten mit je drei Probanden in Arbeitsteilung (Zuschneiden, Bemalen und Zusammenkleben) Aschenbecher herstellen. Er manipulierte das Gruppenzugehörigkeitsgefühl, indem er den Gruppen suggerierte, dass die psychologischen Tests gezeigt hätten, dass sie gut oder nicht gut zusammenpassten und maß jeweils die Leistung nach zwölf Minuten. Im nächsten Schritt fingierte er Mitteilungen von Gruppenmitgliedern, um Normen zu etablieren. Es gab Normen mit hohen Leistungsstandards: „Lasst uns einen neuen Rekord aufstellen!“, „Lasst uns so schnell wie möglich arbeiten!“ („Let’s try to set a new record!“, „Let’s keep up a fast, steady clip!“) und schwache Leistungsnormen: „Ihr seid zu schnell, entspannt Euch!“, „Wir sollten das locker sehen, ich bin schon müde!“ („You are getting way ahead of me relax, „Take it easy, I’m tired!“). Beide Normentypen beeinflussten die Gruppenleistung relativ zur Basisleistung, allerdings nur, wenn die Gruppe hoch kohäsiv war. Bei geringer Kohäsion gab es keinen Einfluss.⁴²

Welche Entlohnung motiviert Gruppen am besten? Rosenbaum et al. zeigten, dass Wettbewerb innerhalb von Kleingruppen kontraproduktiv wirken kann. Sie ließen Dreierteams Türme mit Bauklötzen bauen und variierten die Entlohnung von kooperativ (alle bekommen gleich viel) und nur der Beste bekommt eine Belohnung. Entscheidend war die Menge der verbauten Bauklötze. Bei kooperativer Entlohnung bekamen die Gruppenmitglieder gleich viel und bei reinem Wettbewerb der Beste die Belohnung für alle verbauten Bauklötze. Eine Zwischenlösung wäre bspw., dass 50 % der Bauklötze allen und 50 % dem Besten angerechnet werden. Es zeigte sich, dass je mehr Wettbewerb in die Gruppe gebracht wurde, desto schlechter das Ergebnis wurde. Die Gruppenmitglieder kooperierten nicht mehr, indem sie sich bei dem Setzen der Bauklötze abwechselten und bekamen negative Einstellungen gegenüber den anderen

³⁹Vgl. Berkman, L. F., & Syme, S. L. (1979) sowie Karremans, Johan C./Finkenauer, Catrin (2014), S. 403 ff.

⁴⁰Vgl. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995), S. 499.

⁴¹Vgl. Karremans, Johan C./Finkenauer, Catrin (2014), S. 403.

⁴²Vgl. Berkowitz, L. (1954).

Gruppenmitgliedern. Schließlich stürzten die Türme bei Zunahme des Wettbewerbs öfter ein.⁴³

Bei individuell erkennbaren und nicht voneinander abhängigen Aufgaben wurde aber auch ein produktivitätserhöhender Wettbewerb festgestellt. Die Individuen versuchen, sich in der Gruppenleitung gegenseitig zu übertreffen (sozialer Wettbewerb, interpersonal competition).⁴⁴ Hüffmeier und Hertel zeigten dies anhand vom Staffelschwimmen. Hier ist die Einzelleistung sehr transparent und ihre Bedeutung nimmt zu je später man in der Gruppe startet. Es zeigt sich, dass die Gruppenleistung Dank dieser Motivationsgewinne deutlich über der Summe der Einzelleistungen liegt.⁴⁵ Es gibt bei Leistungstransparenz auch den Köhler-Effekt, bei dem die schwächeren Gruppenmitglieder sich stärker anstrengen, um nicht für die schlechte Gruppenleistung verantwortlich zu sein.⁴⁶ Und schließlich gibt es die soziale Kompensation, bei der die stärkeren Gruppenmitglieder versuchen, die geringere Leistung der schwächeren Gruppenmitglieder zu kompensieren. Zur sozialen Kompensation kommt es vor allem, wenn die Gruppenziele von allen akzeptiert werden wie Williams und Karau gezeigt haben.⁴⁷

James und Greenberg widmeten sich dem Wettbewerb zwischen Gruppen. Sie fanden heraus, dass sich die Leistung bei Wettbewerb erhöht. Sie ließen Gruppen von verschiedenen Universitäten Anagrammaufgaben lösen, einmal unabhängig voneinander und dann, indem sie den direkten Vergleich und die Gruppenzugehörigkeit betonten. Die Gruppenleistung ohne diese Betonung fiel wesentlich geringer aus.⁴⁸ Dies entspricht dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb zwischen Unternehmen als Gruppen. Unternehmen können somit ihre Produktivität steigern, indem sie den Gruppenzusammenhalt erhöhen und für die Akzeptanz der Unternehmensziele sorgen.

Die Anwesenheit von anderen Menschen kann auf die Leistung stimulierend (sog. Soziale Erleichterung) oder hemmend wirken. Wie Studien zeigten, hängt dies davon, ob es eine Bewertungserwartung gibt, der Handelnde sich also von dem Urteil der anderen abhängig fühlt. Sind die Arbeiten schwierig, wirkt sich die Beobachtung durch andere eher negativ auf die Leistung aus, bei einfachen Tätigkeiten jedoch eher stimulierend.⁴⁹

Die Leistung von Gruppen wird durch Koordination und Motivation beeinflusst. Die Motivation wird neben dem Gefühl des Gruppenzusammenhalts (vgl. oben) durch das Bewusstsein der eigenen Bedeutung für die Gruppenleistung beeinflusst. So kann eine deutlich niedriger eingestufte Fußballmannschaft gegen den Favoriten gewinnen, weil

⁴³Vgl. Rosenbaum, M. E., Moore, D. L., Cotton, J. L., Cook, M. S., Hieser, R. A., Shovar, M. N., et al. (1980), S. 626–642.

⁴⁴Vgl. Stroebe, W., Diehl, M., & Abakoumkin, G. (1996).

⁴⁵Vgl. Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2011).

⁴⁶Vgl. Köhler, O. (1926), S. 274–282 sowie Witte, E. H. (1989).

⁴⁷Vgl. Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991).

⁴⁸Vgl. James, K., & Greenberg, J. (1989), S. 604–616.

⁴⁹Vgl. Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018), S. 123.

hier die Spieler denken, ihre Leistungsbeiträge wären entbehrlich (Trittbrettfahren). Von sozialem Faulenzen spricht man hingegen, wenn die Gruppenmitglieder ihre Leistung einschränken, weil sie sich in der Gruppe verstecken können. Entscheidend ist es hier den Beitrag des Einzelnen in der Gruppe transparent zu machen und Trittbrettfahren wie in den Öffentlichen Gut Spielen gezeigt wurde (vgl. oben) zu sanktionieren. Koordinationsverluste entstehen, wenn die Leistung der einzelnen Gruppenmitglieder nicht optimal aggregiert werden kann, wie bspw. beim Tauziehen, wenn nicht alle gleichzeitig ihre Kraft einsetzen.

Die Art der Gruppenleistung ist aber ebenfalls entscheidend für die optimale Organisation der Gruppe. Es gibt Aufgaben mit einer positiven Interdependenz der Gruppenleistung, weil man nur zusammen als Gruppe Erfolg haben kann wie bspw. bei einer Fußballmannschaft. (man gewinnt oder verliert gemeinsam), was Kooperation fördert, oder sie können negativ interdependent, weil der Beitrag des Einzelnen ohne das Team den Erfolg bringt. So handelt es sich beim Tauziehen oder das oben diskutierte gemeinsame Bauen eines Turmes aus Bauklötzen eine additive Leistung, während bei konjunktiven Aufgaben das schwächste Gruppenmitglied die Gruppenleistung bestimmt (Beispiel Bergsteigen). Hier empfiehlt es sich soweit möglich keine einheitliche große Gruppe zu bilden, sondern mehrere kleine. Bspw. könnte beim Bergsteigen eine Gruppe der Leistungsstarken vorangehen. Und es bei disjunktiven Aufgaben auf die Leistung eines Gruppenmitgliedes in der Spitze ankommt wie bspw. bei der Lösung von Mathematikaufgaben.⁵⁰

Am Beispiel von Brainstorming-Gruppen kann man sehr gut den Einfluss auf die Gruppenleistung darstellen. Gemäß Osgood u. a. stellten 1957 die Hypothese auf, dass Gruppen effektiver Ideen generieren können als Individuen, weil sie sich gegenseitig kreativ anregen. Experimente zeigten jedoch, dass die Gruppenmitglieder einzeln ungefähr doppelt so viele Ideen generieren können als in der Gruppe. Diel und Stroebe zeigten, dass die Leistungsverringerung multikausal sowohl durch die Motivation als auch durch die Koordination bedingt ist. Sie stellten soziales Faulenzen fest als sie einer Gruppe sagten, nur die Gruppenleistung zählt und diese mit einer Gruppe verglichen, bei der die Einzelleistung erfasst wurde. Ferner untersuchten sie den Einfluss von Bewertungsangst, indem sie eine Gruppe beim Brainstorming filmten und mitteilten, dass sie den Film andern Kommilitonen zeigen würden. Die gefilmte Gruppe kreierte deutlich weniger Ideen als die nicht gefilmte. Diel und Stroebe untersuchten anschließend Koordinationseffekte indem sie schrittweise die Bedingungen der Individuen (Nominalgruppe) denen der Brainstorming- Gruppe im Rahmen einer Kommunikation über Mikrophone anpassten. Als sie mit ihren Ideenbeiträgen warten mussten bis die anderen ihre Beiträge genannt hatten, glich sich das Ergebnis der

⁵⁰Vgl. Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018), S. 125 ff. sowie Karremans, Johan C./Finkenauer, Catrin (2014), S. 474.

Brainstorming-Gruppe deutlich an, was zeigt, dass sich die Beiträge der Gruppe letztlich gegenseitig behindern und man bei Brainstorming lieber eine Phase mit individueller Ideengenerierung verschieben sollte, ehe man die Ergebnisse in der Gruppe diskutiert. Diel und Stroebe stellten vielmehr fest, dass bei Brainstorming der Eindruck einer hohen gegenseitigen kreativen Stimulation entsteht, weil die Gruppenmitglieder sich in der Diskussion die Ideen von anderen auch selbst zurechnen.⁵¹

Stimmungen und Emotionen werden in Gruppen übertragen. Barsade ließ einen Schauspieler in einer Gruppe Stimmungen durch Gesichtsausdruck und Betonungen übertragen.

Bei der Übertragung von positiven Emotionen zeigte, verhielt sich die Gruppe kooperativer, und es traten weniger Konflikte auf. Zum gleichen Ergebnis kamen Sy, Coté und Saavedra, die einen Gruppenleiter Emotionen übertragen ließen. Hier erhöhe sich die Gruppenleistung, wenn der Gruppenleiter positive Emotionen übertrug.⁵²

Wie wirkt sich Wettbewerb auf das Verhältnis von Gruppen zueinander aus? Sherif und Campbell entwickelten die Theorie des realistischen Gruppenkonflikts (realistic group conflict theory). Diese Theorie geht von Nutzenmaximierung und rationalem Verhalten bei den Individuen aus, die spezifischen Eigenschaften der Individuen eher eine untergeordnete Rolle. Um seinen Nutzen über öffentliche Güter, über Arbeitsteilung oder bei Konflikten zu maximieren, benötigt das Individuum Gruppen. Hier hängt die Zielerreichung von anderen Individuen ab (Interdependenz).

Es gibt eine positive Interdependenz, wenn die anderen Individuen zur Erreichen der eigenen Ziele positiv beitragen oder sogar notwendig sind und eine negative, wenn andere Individuen gegen die eigenen Ziele stehen, weil sie andere konfliktäre Ziele verfolgen. Aus diesen Interdependenzen entwickeln sich Einstellungen zu den anderen Individuen und Gruppen. Nutzen die Individuen einem bei der eigenen Zielverfolgung entwickelt man positive Einstellungen zu ihnen und im umgekehrten Fall negative.

Sherif und andere testeten die Theorie des realistischen Gruppenkonflikts im Rahmen von Feriensommerlagern mit Kindern im Alter von 10 bis 12. Sie bildeten Gruppen aus Kindern, die sich nicht kannten bzw. schlossen Einflüsse von Herkunft, Persönlichkeit oder interpersonale Attraktion aus. In den Gruppen bildeten sich schnell Gruppennormen, Strukturen, Loyalität und positive Einstellungen zu den anderen Gruppenmitgliedern aus. In der bekanntesten Robbers Cave Studie setzen sie die Gruppen einer konfliktären Wettbewerbssituationen aus, in dem ein Preis für die beste Gruppe ausgeschrieben wurde. Damit waren alle Handlungen die gut für den Erfolg der eigenen Gruppe waren schlecht für den Erfolg der anderen Gruppen. Die Spannungen zwischen den Gruppen wurden so stark, dass sich die Gruppen gegenseitig beschimpften

⁵¹Vgl. Osgood, C. E., Suci, G., & Tannenbaum, P. (1957); Diehl, M., & Stroebe, W. (1987); Stroebe, W., & Diehl, M. (1994) sowie Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018), S. 127 ff.

⁵²Vgl. Barsade, S. G. (2002) sowie Sy, T., Coté, S., & Saavedra, R. (2005), S. 295 ff.

und sich mit Äpfeln bewarfen oder die Zelte der anderen Gruppe einrissen. Dann gaben die Spielleiter den Gruppen Aufgaben, die sie nur zusammen, also kooperativ lösen konnten. So sollten sie bspw. gemeinsam einen Lastwagen mit Lebensmitteln, der angeblich im Matsch stecken geblieben war, wieder herausziehen oder die Leitungen für die Wasserversorgung reparieren. In der Folge verringerten sich die Konflikte und negativen Einstellungen zwischen den Gruppen und es bildeten sich sogar Freundschaften zwischen den Gruppen.⁵³ Dies zeigt die Bedeutung von gemeinsamen ökonomischen Interessen und Projekten bei der Völkerverständigung. Globaler Handel und insbesondere Zoll- und Wirtschaftsunionen können die negativen Einstellungen zwischen den nationalen Gruppen reduzieren. Hier ist es wichtig, dass die Vorteile den Gruppenmitgliedern auch mitgeteilt werden. Die europäische Integration wäre ein Beispiel für einen solchen Ansatz zur Völkerverständigung.

Henri Tajfel et al. untersuchten die Gruppenbeziehungen ohne eine Interdependenz, indem sie willkürlich Gruppen bildeten und die Gruppenmitglieder nicht über die anderen Gruppenmitglieder informierten. Es gab auch keine Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern. Die Probanden sollten nun Geld unter den Versuchsteilnehmern verteilen. Schon bei dieser Konstellation bevorzugten die Probanden die Mitglieder der eigenen Gruppe. Schon das Wissen um die Zugehörigkeit zu einer Gruppe führt zu Verhaltensänderungen, indem die eigenen Gruppenmitglieder bevorzugt werden. Die Probanden waren sogar bereit, auf Geld für ihre eigene Gruppe zu verzichten, wenn sie ihre Gruppe dadurch stärker von der anderen Gruppe positiv abgrenzen konnten. Die Zuteilung von Belohnungen an die Probanden wurde nicht von dem Gewinn für alle Beteiligten, sondern nur von dem Gruppengewinn beeinflusst.⁵⁴

Experimente zeigten, dass Menschen ein Bedürfnis zur Selbstbestimmung haben. Sie möchten die Freiheit haben, ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen und reagieren auf Einschränkungen dieser Freiheit mit Widerstand (sog. Reaktanz).⁵⁵

Zanna und Cooper ließen eine Gruppe von Studenten freiwillig einen Aufsatz gegen die freie Meinungsäußerung zu schreiben, eine andere Gruppe zwangen sie. Die Beurteilung eines Verbots der freien Meinungsäußerung fiel bei der freiwilligeren Gruppe deutlich positiver aus. Das bedeutet, dass der Widerstand (Reaktanz) etwas gegen die eigene Meinung zu schreiben aufgrund der Freiwilligkeit geringer war. Bei dem Schreiben des Aufsatzes entstand aufgrund der kognitiven Dissonanz, also des Handelns entgegen der eigenen Meinung ein unangenehmes Gefühl, das die Versuchsteilnehmer durch die Anpassung ihrer Einstellung ausglich. Die Gruppe, die eine Placebo-Tablette vorher bekommen hatte, die angeblich negative Emotionen hervorrufen

⁵³Vgl. Sherif, M. (1966), pp. 71; Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961).

⁵⁴Vgl. Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971) sowie Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018), S. 161 ff.

⁵⁵Vgl. Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (1981).

sollte, passte die Einstellung nicht an, weil sie das negative Gefühl der kognitiven Dissonanz auf die Tablette zurückführte.⁵⁶ Der Staat hat somit die Freiheit seiner Bürger zu gewährleisten. Freiheit wird auch bei der wirtschaftlichen Betätigung zu einem eigenständigen Wert.

Das Individuum geht im Kollektiv unter, sobald es eine gesellschaftliche Rolle übernimmt. Die Deindividuation durch Rollenzuweisungen und soziale Normen zeigt das Stanford Prison Experiment von Haney, Banks und Zimbardo.⁵⁷ Die Forscher der Stanford University bauten im Keller des Psychologischen Instituts ein Gefängnis nach und wiesen 24 „normalen, durchschnittlichen und gesunden“ Studenten die Rollen von Gefängniswärtern und – insassen zu. Das Experiment sollte 2 Wochen dauern, musste allerdings schon nach 6 Tagen abgebrochen werden, weil die Wärter die Gefangenen zu sehr quälten. Wärter und Gefangene trugen unterschiedliche Kleidung und gingen so stark in ihren Rollen auf, dass das Gefühl für individuelle Identität und Verantwortung abhandenkam (Deindividuation). Es entwickelten sich neue Verhaltensnormen, obwohl es keinen expliziten Einfluss von Seiten der Versuchsleiter gegeben hatte. Das Experiment erinnert an die die Behandlung irakischer Gefangener im Gefängnis Abu Ghraib im Jahre 2003.⁵⁸

Solomon E. Asch zeigte 1955 in einem Experiment, bei dem Individuen in einer Gruppe sagen sollten, welcher von drei Strichen länger ist, dass sich rd. 37 % für die falsche Gruppenmeinung entschieden, wenn sie nur ausreichend sicher und dominant vorgetragen wurde. Mit dem Asch Conformity Experiment konnte von Solomon E. Asch nachgewiesen werden, dass sich Individuen auch an falsche Gruppenmeinungen anpassen, wenn die Gruppe diese selbstsicher vertritt.⁵⁹

Wir Menschen neigen somit auch dazu, die Art wie etwas vorgetragen wird über zu bewerten. Dies erklärt auch warum Manager, die sich nicht hinterfragen und nie Fehler zugeben erfolgreicher sind als solche, die sich korrigieren. Dies hat allerdings auch mehr Fehlentscheidungen zur Folge.

Je größer die Gruppe ist, desto stärker ist ihr Meinungseinfluss, wenn sie die Mehrheit darstellt. Asch zeigte später noch, dass der Konformitätsdruck nachlässt, sobald der Mehrheitsmeinung eine widersprechende Meinung gegenübergestellt wird. Hierbei ist auch nicht die soziale Unterstützung des Probanden mit seiner richtigen Mindermeinung entscheidend, sondern, dass es überhaupt noch andere Meinungen gibt. Bspw. hat Asch

⁵⁶Vgl. Zanna, M. P., & Cooper, J. (1974), S. 140 ff.

⁵⁷Vgl. Haney, C., Banks, C., & Zimbardo, P. (1973), pp. 69–97; Zimbardo, P. G. (2006), S. 47 ff. und Zimbardo, P. G., Maslach, C., & Haney, C. (2000).

⁵⁸Vgl. Hewstone, Miles/Martin, Robin (2014), S. 278.

⁵⁹Vgl. Asch, Solomon E. (1951) sowie Jonas K./Stroebe, W./Hewstone M. (2007), S. 9 ff, 379 ff.

einen Assistenten eine zweite falsche Meinung vortragen lassen, was dazu führte, dass sich die Probanden wieder mehr trauten zu ihrer richtigen Meinung zu stehen.⁶⁰

Allen und Levine stellten fest, dass bei es der Meinungsbeeinflussung auch auf die Akzeptanz der Meinungsträger in der Gruppe (social support) ankommt und Bond und Smith (1996) ermittelten im Rahmen einer Metastudie, dass kollektivistische Kulturen stärker zur Meinungskonformität neigen als individualistische Kulturen.⁶¹

Für die Tendenz der Individuen ihre Einschätzung der Gruppenmeinung anzupassen werden drei Gründe angeführt. Erstens kann die Gruppe nur effektiv ein Ziel verfolgen, somit müssen sich die Gruppenmitglieder in ihrer Einschätzung einigen. Zweitens könnte das Individuum aufgrund von Unsicherheit die eigene Meinung anzweifeln (informativer Einfluss) und korrigieren und drittens sich anpassen, um von den Gruppenmitgliedern akzeptiert zu werden (normativer Einfluss).⁶²

All die Einflüsse bei Gruppenentscheidungen, die dazu führen, dass der informative Austausch beeinträchtigt wird, sodass nicht informational sondern normativ entscheiden wird, nennt man Gruppendenken (Groupthink). Die Gruppenmitglieder streben nach Konformität auf Kosten einer realistischen Bewertung alternativer Handlungsverläufe.⁶³

Fazit

Wir haben anhand der Beispiele herausgearbeitet, dass das Individuum einerseits im Konflikt mit der Kollektiv, also den anderen Menschen stehen kann und andererseits auch von ihnen abhängig ist bei der Verfolgung der eigenen Interessen, wenn diese nur in der Gruppe realisiert werden können. Die Abhängigkeit von anderen Menschen beinhaltet aber auch automatisch eine Begrenzung der eigenen Freiheit. Ohne eine Berücksichtigung der Interessen von anderen Gruppenmitgliedern können die gruppenabhängigen Ziele nicht erreicht werden. Das Individuum muss sich so gesehen zu einem gewissen Maß der Gruppe, dem Kollektiv, unterordnen, um an den Gruppengütern beteiligt zu werden. Die Attraktivität der Güter aber auch die Notwendigkeit der Anpassung des Individuums wird tendenziell mit der zivilisatorischen Arbeitsteilung (Emergenz) zunehmen.

Gruppenanpassungsverhalten kann marktrelevant werden, wenn die Marktteilnehmer sozialen Kontakt haben und sich als Gruppe identifizieren. Denkbar ist so etwas bei Finanzzentren oder Online-Chat-Plattformen, bei denen die Marktteilnehmer ihre Meinungen austauschen und aneinander anpassen könnten. Auch hier können dann im Sinne von Groupthink falsche dominante Marktmeinungen entstehen. Dies nennt die New Behavioral Finance Herding-Verhalten.

⁶⁰Vgl. Asch, S. E. (1987), S. 477 ff.

⁶¹Vgl. Allen, V. L., & Levine, J. M. (1971) sowie Bond, R., & Smith, P. B. (1996).

⁶²Vgl. Hewstone, Miles/Martin, Robin (2014), S. 283.

⁶³Vgl. Hewstone, Miles/Martin, Robin (2014), S. 302.

Verständnisfragen

1. Wann orientieren Menschen ihr Verhalten an Gruppen?
2. Welche Entlohnungskriterien funktionieren in und zwischen Gruppen?
3. Wie kann man soziales Faulenzen (Trittbrettfahren) in Gruppen verhindern?
4. Warum verringert Brainstorming die Gruppenleistung?

4.3.2 Experimente Individualismus versus Kollektivismus**Rollenspiel: Individualismus versus Kollektivismus**

Jeder Teilnehmer bekommt sieben Wäscheklammern. Ziel ist es möglichst viele Wäscheklammern bei den anderen Teilnehmern anzubringen. Nach 30 s wird gestoppt und gezählt. Danach folgt Runde 2 mit dem Ziel möglichst viele Wäscheklammern von den anderen abziehen. Die Teilnehmer kämpfen um die Wäscheklammern. Nach 30 s wird wiederum gestoppt und Bilanz gezogen. Der Spielleiter fragt jetzt die Teilnehmer, warum sie gegeneinander gekämpft haben. Er habe nie etwas von Wettbewerb gesagt. Durch Kooperation wären sie viel weiter gekommen.⁶⁴

Die gesellschaftliche Moral oder besser Ethos als eingeübtes moralisches Verhalten ist volkswirtschaftlich ein öffentliches Gut. Der Nutzen aus kooperativem, rücksichtsvollem und höflichem Verhalten einer Gesellschaft kommt allen zugute, die sich in ihr aufhalten. Der Nutzen ist beliebig teilbar, also nicht rivalisierend und niemand ist ausschließbar. Dies gilt auch für Teamarbeit. Hieraus ergibt sich jedoch das Trittbrettfahrerproblem, das der Spruch „Team: Toll, ein anderer macht’s“ zum Ausdruck bringt. Es besteht ein Anreiz, sich an der Gruppenleistung nicht zu beteiligen, weil man von dem Gruppenerfolg nicht ausgeschlossen werden kann.

Rationale Nutzenmaximierung bedeutet allerdings nicht zwingend eine Schädigung Dritter. Beispielsweise zeigen in der Spieltheorie Spiele mit mehreren Runden, dass die Entscheider aus ihren Entscheidungen lernen und die schädigende Gegenreaktion des anderen einkalkulieren, weshalb sie selbst ihren Nutzen nicht mehr kurzfristig maximieren. Spieltheoretisch konnte bei Spielen über mehrere Runden gezeigt werden, dass es ergebnismaximierend ist, wenn man sich zunächst kooperativ verhält, und nur wenn der andere sich nicht kooperativ verhält, dies mit einem ebenfalls unkooperativen Verhalten zu kontern (Trigger- oder Tit-for-tat-Strategie).

Die Trigger- oder Tit-for-tat-Spiele beschreiben den grundlegenden Konflikt zwischen individueller und kollektiver Rationalität. Die individuelle Nutzenmaximierung auf

⁶⁴Das Spiel wurde bei einem Vortrag von Dirk von Vopelius bei der IHK in Nürnberg am 10.06.2015 erläutert.

Kosten Dritter steht dem kollektiven Nutzen gemeinschaftlicher Erträge wie bei der Bereitstellung und Nutzung von Kollektivgütern (z. B. saubere Umwelt) beim Gefangenendilemma gegenüber. In den sechziger Jahren zeigten Anatol Rapoport und Albert Chammah experimentell, dass bei Wiederholungen von Spielen des Typs Gefangenendilemma Kooperationen entstehen. Auf der Basis von Computersimulationen hat später Robert Axelrod die Bedingungen für das Auftreten von Kooperationen analysiert. Hierbei erwies sich die von Rapoport vorgeschlagene Tit-for-Tat- Strategie als ergebnismaximierend. Diese Strategie ist gewissermaßen schwach und stark zugleich. Die Strategie lautet, spiele fair und übervorteile oder schädige nie Deinen Gegenspieler. Nur, wenn er sich unkooperativ verhält, verhalte Dich ebenso. Diese Strategie beinhaltet für den Gegenspieler immer die Möglichkeit, mehr zugewinnen, wenn er sich kooperativ verhält und weniger, wenn er sich unkooperativ verhält. Sie beinhaltet somit Anreize, sich kooperativ zu verhalten und Sanktionen bei unkooperativen Verhalten. Die geregelten Sanktionen wären dann die Normen des Spiels. Ausbeuterischen Strategien schaden sich selbst und gegenseitig, weil dann die Kooperationsgewinne fehlen. Die Individuelle Nutzenmaximierung auf Kosten Dritter bringt am Ende weniger Nettoerträge. Rapoport nennt das Prinzip der Strategie auch „In weakness is strength“ („Schwäche gibt Stärke“) und empfiehlt es als ein Leitmotiv in seinen Studien über Rüstungswettlauf und Konfliktvermeidung.⁶⁵ Auch das Problem der öffentlichen Güter kann nachgespielt werden.

Aufgabe Öffentliches Gut Spiel

Ein sogenanntes Öffentliches Gut Spiel besteht darin, dass z. B. fünf Personen jeweils 10 € in eine Kasse zahlen müssen. Zahlen alle ein, wird das Geld in der Kasse verdoppelt, was den Zusatznutzen des öffentlichen Guts darstellen soll. Zahlt nicht jeder ein, kommt das öffentliche Gut nicht zustande und der Betrag wird durch fünf dividiert und wieder ausgezahlt. Der Worst-Case ist also, dass ein Spieler 10 € einzahlt und nur 2 € zurückbekommt.

Spielen Sie dieses Spiel mit Bonbons oder Kaugummis nach. Wie erklären Sie sich die Ergebnisse?

Die Experimente zeigten, dass bei der Bereitstellung öffentlicher Güter das anfängliche Vertrauen bei Spielen über mehrere Runden aufgrund der Trittbrettfahrerproblematik nachlässt.⁶⁶ In einem Öffentlichen Gut-Spiel verhalten sich in der Ausgangssituation 40 bis 60 % der Spieler kooperativ. Erst mit der Zeit lässt dieses Verhalten nach, wenn sie merken, dass sie sich damit schaden und das kooperative Gut nicht zustande kommt. Sie spielen dann bei anonymen Spielen bis zehn Runden kooperativ

⁶⁵Vgl. Rapoport, Anatol/Chammah, Albert M. (1970); Axelrod, Robert (1987) sowie Schwaninger, Markus (2008).

⁶⁶Vgl. Holzmann, Robert (2015), S. 131.

und danach unkooperativ.⁶⁷ Es gibt immer einen Basissatz von Spielern, die sich konsequent unkooperativ und nutzenmaximierend auf Kosten der anderen Spieler verhält. Diese Trittbrettfahrer sind rd. ein Drittel der Spieler. Altruistische Belohnungen und Bestrafungen, die also auch auf Kosten des Durchführenden gegen, können die Trittbrettfahrer hingegen zum kooperativen Verhalten disziplinieren, wodurch die öffentlichen Güter zum Vorteil aller realisiert werden.⁶⁸

Gürerk et al. zeigten in einem Spiel, in dem die Spieler zwischen einem Spiel ohne Sanktionen und einem Spiel mit altruistischer Sanktionsmöglichkeit bei unkooperativem Verhalten über 30 Runden mit 84 Teilnehmern, eine Tendenz zum Spiel mit sanktionierender Institution. Allerdings wählte am Anfang nur rd. ein Drittel diese Spielform. Hiervon leistete rd. die Hälfte hohe Beiträge zum öffentlichen Gut und rd. drei Viertel der Teilnehmer sanktionierten Trittbrettfahrer, obwohl sie sich dabei verschlechterten. Im Spielverlauf wechselten immer mehr Teilnehmer zur sanktionierenden Spielform bis schließlich fast alle Teilnehmer (93 %) mit Sanktionen spielten. Bei dem Spiel ohne Sanktionsmöglichkeit brach die Kooperation vollständig zusammen. 48 % der Spieler trugen mit hohen Beiträgen sofort nach Eintritt in das Spiel mit Sanktionsmöglichkeiten zum Kollektivgut bei, hiervon bestrafen sofort nach Eintritt in das Spiel 73 % der Spieler die Trittbrettfahrer. Nach der 20. Runde trugen 90 % zum öffentlichen Gut bei. Mit der Zeit stieg die Anzahl der Spieler, die hohe Beiträge leisteten und Nachteile in Kauf nahmen, um Unkooperative zu bestrafen. Da auch zunehmend kooperativ gespielt wurde, stieg der individuelle Aufwand, um zu bestrafen. Die Effizienzgewinne stiegen, da immer mehr kooperative Güter erstellt wurden.⁶⁹

Although strong reciprocators are a minority, they manage to establish and enforce a cooperative culture that attracts even previously noncooperative individuals and thus resolves the social dilemma.⁷⁰

Fehr, Fischbacher, Gürerk u. a. betonen die Rolle von sog. „strong reciprocators“, also Spielern, die unkooperatives Trittbrettfahren bestrafen, obwohl sie davon Nachteile haben.⁷¹ Die starke Reziprozität (strong reciprocity) geht weit über den reziproken Altruismus hinaus, weil hier in der Zukunft keine ausgleichenden Gegengaben erwartet werden können, sondern sich der Einzelne für das System schädigt. Das Gruppeninteresse wird über das Einzelinteresse gestellt.

⁶⁷Vgl. Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2003), S. 786.

⁶⁸Vgl. Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2003), S. 786 sowie Fehr, Ernst/Gächter, Simon/Fischbacher, Urs (2001).

⁶⁹Vgl. Gürerk, Özgür/Irlenbusch, Bernd/Rockenbach, Bettina (2006), S. 108 ff.

⁷⁰Gürerk, Özgür/Irlenbusch, Bernd/Rockenbach, Bettina (2006), S. 110.

⁷¹„Strong reciprocators bear the cost of rewarding or punishing even if they gain no individual economic benefit whatsoever from their acts.“ Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2003), S. 785. Vgl. Gürerk, Özgür/Irlenbusch, Bernd/Rockenbach, Bettina (2006).

Emotionen motivieren dabei die „strong reciprocators“ die Normen zusetzen, obwohl sie dadurch Nachteile haben. Motive für die altruistische Bestrafung von unkooperativen Verhalten sind z. B. Dankbarkeit, Rachegelüste und das Streben nach Vergeltung. Ohne die Gefühle würde niemand zu seinen eigenen Nachteilen andere bestrafen. Sich über unkooperatives Verhalten zu ärgern bewirkt eine Genugtuung und damit auch einen Nutzen bei einer durchgeführten Bestrafung. Dies ermöglicht so altruistische Bestrafungen, weil sich ein positiver Nettonutzen ergibt.⁷² Fehr und Fischbacher zeigten, dass über 60 % unbeteiligter Dritter bei als ungerecht empfundenem und unkooperativem Spielverhalten eingreifen und sogar auf eigene Kosten versuchen, Gerechtigkeit und Kooperation als Norm durchzusetzen.⁷³

Hier kann man auch das Gerechtigkeitsgefühl einordnen, das uns Menschen auszeichnet. Dieses Gefühl ist die Basis für die Durchsetzung von kooperativem Verhalten in der Gruppe. Sanktionen finden statt, obwohl dies mit Aufwand verbunden ist und das Gerechtigkeitsgefühl einigt die Gruppe in ihrem Verhalten.

Diese Spiele zeigen auch die Bedeutung von gesellschaftlichen Sanktionen (Normen) und Lernen bzw. Sozialisation. Der überwiegende Anteil der Spieler ist von vorne herein kooperativ eingestellt, gibt aber das kooperative Verhalten auf, wenn es keine Kooperationsvorteile, sondern – nachteile gibt. Auch diese Erfahrung wird verarbeitet. Hier spielt Reputation eine Rolle. Besteht die Option zu einem Spiel mit Sanktionsmöglichkeiten zu wechseln, wird sie genutzt, um in den Genuss von den öffentlichen Gütern zu kommen. Mit der Zeit gelingt es den Spielern, Normen zu etablieren, sodass die Bestrafungen stark sinken.⁷⁴

Auch konnte reziprokes Verhalten (Strategie der bedingten Kooperation, „Wie Du mir, so ich Dir Strategie“) beobachtet werden. So stieg bei der Mehrheit der Spieler der eigene kooperative Beitrag mit dem Beitrag der anderen Spieler an.⁷⁵

Eine wichtige Aufgabe der Führungskraft ist es somit, im Unternehmen Trittbrettfahren zu verhindern und so den Mehrwert der Teamproduktion sicherzustellen.

Somit ist es nutzenmaximierend, sich bei Spielen mit einer Runde unkooperativ und bei Spielen mit mehreren Runden kooperativ zu verhalten. Oder anders ausgedrückt kann sich der andere nicht wehren oder revanchieren, lohnt es sich, ihn zu übervorteilen, sich also unethisch zu Lasten Dritter zu verhalten und im anderen Fall nicht.

Hieraus lassen sich Schlüsse für die Wirtschaft ziehen. Es erstaunt wenig, dass im Finanzsektor in den letzten Jahren viele ethische Verfehlungen auftraten, da hier die Spiele mit einer Runde überwiegen. An der Börse kennt man seinen Geschäftspartner nicht einmal (Anonymität). Die schlechten Subprimekredite der Finanzkrise wurden

⁷²Vgl. Föhr, Silvia/Lenz, Hansrudi (1992), S. 153 ff; Frank, Robert H. (1988) sowie Frank, Robert H. (2004).

⁷³Vgl. Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2003).

⁷⁴Vgl. Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2003).

⁷⁵Vgl. Falk, Armin (2003), S. 147 Sowie Fischbacher et al. (2001).

überwiegend verbrieft über die Börse verkauft. Wenn der Käufer den Verkäufer hätte belangen können, wäre es nicht zu dem Ausmaß an wertlosen Verkäufen gekommen, weil dies nicht nutzenmaximierend gewesen wäre. Überall wo es aber um eine langfristige Geschäftsbeziehung geht, oder rechtliche Schadensersatzmaßnahmen einfach durchsetzbar sind, ist es nicht nutzenmaximierend, den Geschäftspartner zu schädigen.

Dieses Prinzip gilt selbst im kriminellen Bereich. Verkauft ein Spion Informationen in einer Tasche, die er an einem Bahnhof gegen eine Tasche mit Geld in einem Schließfach austauscht, so kann er sich darauf verlassen, dass das Geld in der Tasche ist, wenn der Käufer von ihm noch weitere Informationen kaufen möchte. Verhält man sich nicht kooperativ gibt es kein Vertrauen und auch keine weiteren Geschäftsabschlüsse und somit auch kein Free Lunch als Nutzenerhöhung für beide Geschäftspartner (Kollektivgut) aus dem Tausch der Waren gegen Geld. Auch die Tätigkeit eines Managers oder Angestellten in einem Unternehmen stellt ein Spiel mit mehreren Runden dar.

Allerdings kann man auch beobachten, dass es Geschäftsabschlüsse gibt, die diesen Strategien widersprechen. So gibt es Äcker mit einem Blumenverkauf oder in der Stadt Zeitungskästen zum Selbstbedienen. Man kann Blumen schneiden oder Zeitungen dem Kasten entnehmen, ohne zu bezahlen. Das wäre die nutzenmaximierende Strategie, da der Käufer keine Vergeltungsmaßnahmen befürchten muss. Trotzdem gibt es diese Angebote, was bedeutet, dass sich viele Menschen nicht nutzenmaximierend rational, sondern ethisch sozial verhalten.

Ehrlichkeit und Gewissen sind bei vielen Menschen vorhanden, weshalb auch moralische Appelle Wirkung zeigen wie in einem Experiment von Pruckner und Sausgruber nachgewiesen werden konnte. Sie zeigten, dass an Zeitungsboxen mit dem Hinweis „Wir bedanken uns für ihre Ehrlichkeit“ mit 63,4 %, weniger Menschen die Zeitung herausnahmen ohne zu bezahlen als ohne diesen Hinweis (67,5 %).⁷⁶

Es gibt eine Vielzahl von Untersuchungen zu menschlichem Verhalten bei verlorenen Briefen. Frankierte Briefe wurden zu annähernd 80 % in den Postkasten geworfen. Enthielten die Briefe Geld wurden immerhin noch mehr als 50 % der Briefe weitergeleitet.⁷⁷ Bei einem Experiment bei dem in den Brief eine Geldbörse gelegt wurde, ergab sich bei Passanten in New York eine Weiterleitungsquote mit unversehrter Geldbörse von annähernd 50 %.⁷⁸ Man kann dieses Ergebnis mit Altruismus, Ehrlichkeit als menschliche Charaktereigenschaft oder mit entsprechenden gesellschaftlichen Normen erklären. Für die Erklärung, dass das moralische Verhalten durch Normen hervorgerufen wurde, spricht, dass die Adressaten der Briefe nicht bekannt waren und die Finder sich folglich nicht mit den Adressaten identifizieren konnten.⁷⁹ Andererseits fehlten hier die Sanktionen, um Normen zu schaffen, da das Verhalten unbeobachtet war.

⁷⁶Vgl. Pruckner, Gerald J., Sausgruber, Rupert (2009), S. 9.

⁷⁷Vgl. Lück, Helmut E./Manz, Wolfgang (1973).

⁷⁸Vgl. Hornstein, Harvey A./Fisch, Elisha/Holmes, Michael (1968).

⁷⁹Vgl. Hausmann, Daniel M./McPherson, Michael (2006), S. 86.

Tab. 4.1 Auszahlungsmatrix
Geschlechterkampf

Mann/Frau	Fußball	Oper
Fußball	2,1	0,1
Oper	(− 5, − 5)	1,2

Ein Sender Receiver Game Experiment von Gneezy mit Studenten zeigt⁸⁰, dass viele Menschen einen Hang zur Wahrheit haben, auch wenn sie sich dadurch verschlechtern. Asymmetrische Informationen werden deshalb nicht immer ausgenutzt. Ein Spieler, der Sender, kennt als einziger die Auszahlungen, die sich mit den zwei Optionen verbinden, die der zweite Spieler, der Receiver, wählen kann. Eine Option ist für den Sender besser die andere für den Receiver. 64 % der Sender gaben die Information ehrlich weiter, nur 36 % logen. Dies war der Fall bei einer Gleichverteilung von Nutzen und Schaden der Alternativen für beide. Die günstigere Alternative für den Sender brachte ihm einen Nutzen von 1 US\$ und dem Receiver einen Schaden von 1 US\$ vice versa. Bei einer Erhöhung des Schadens für den Receiver auf 10 US\$ bei einem Nutzen von 1 US\$ für den Sender sanken die Lügner auf 17 %. Bei einer Erhöhung des Schadens und Nutzen auf jeweils 10 US\$ für Sender oder Receiver stieg die Anzahl der Lügen auf 57 %.⁸¹ Gneezy und Erat bauten das Experiment aus und zeigten, dass immer noch ein nicht unerheblicher Anteil von 24 % der Sender nicht unehrlich war, obwohl dies sowohl für den Sender als auch für den Receiver vorteilhaft gewesen wäre. Somit ging es ihnen um das Prinzip der Wahrheit.⁸²

Ferner gibt es noch die Spiele vom Typ Geschlechterkampf, bei denen es keine Belohnung für kooperatives Verhalten in der ersten Runde gibt, sondern nur ein Dilemma. Die Frau will in die Oper und der Mann zum Fußball. Nur, wenn beide zusammengehen, kommt der Nutzen aus dem gemeinsamen Abend zustande. Hier ist aber kooperatives Verhalten die Voraussetzung dafür, dass überhaupt ein Nutzen zustande kommt. Die Lösung ist, dass sich die Ehepartner abwechselnd den Wunsch des anderen erfüllen (vgl. Tab. 4.1).⁸³

4.3.3 Altruismus

Reiner Altruismus lässt sich in Verbindung mit Empathie feststellen (Empathie-Altruismus-Hypothese). Batsons u. a. experimentierten 1981 mit Mitleid bei einem Elektroschockexperiment. Sie testeten, inwieweit die Probanden bereit waren, die

⁸⁰Vgl. Gneezy, Uri (2005), S. 387 f.

⁸¹Hiervon muss man ca. 40 % der Sender abziehen, die glaubten, dass der Empfänger, ihnen nicht glauben würde und deshalb genau anders handeln würden. Sie sagten die Wahrheit, um das Gegenteil zu erreichen. Vgl. Sutter, Mathias (2009).

⁸²Vgl. Erat, Sanjiv/Gneezy, Uri (2012), S. 728.

⁸³Vgl. Kirchgässner, Gebhard (1991), S. 52 f.

Elektroschocks stellvertretend für eine Versuchsperson Elaine entgegenzunehmen, wenn diese extremes Leiden signalisierte. Die Probanden wurden in vier Gruppen unterteilt, zum einen wurde bei einem Teil der Probanden eine Ähnlichkeit mit der Versuchsperson konstruiert und dann noch unterschieden, ob man nach zwei Runden Zusehen bei den Elektroschocks das Experiment verlassen durfte oder noch länger zuschauen musste. Die Fluchtmöglichkeit wirkte sich nur bei den Probanden aus, die sich nicht mit Elaine identifizierten. Verspürten die Probanden eine starke Ähnlichkeit mit Elaine, blieben sie und waren zu einem großen Teil bereit, die Elektroschocks stellvertretend entgegenzunehmen.⁸⁴

Anscheinend können Menschen das Leid anderer Personen nachempfinden (empathische Emotion), wenn sie die Perspektive einer leidenden Person übernehmen oder sie sich der anderen Person als ähnlich wahrnehmen. Dann wollen sie deren Situation verbessern. Dieses Verhalten zeigt den Menschen als soziales Wesen. Da sich dieses Verhalten evolutorisch behauptet hat, muss es nicht nur in der Gruppe Vorteile erzeugt haben, sondern auch das Individuum nicht zuletzt auch in der Fortpflanzung begünstigt haben.⁸⁵

Levine u. a. testeten, inwiefern die Gruppenzugehörigkeit bei der Hilfe eine Rolle spielt, indem sie unterschiedliche soziale Identitäten betonten. Einmal ließen die die Fußballfans von Manchester United einen Aufsatz schreiben, wie gern sie Fans von Manchester United sind und einmal, warum sie gerne Fußballfans sind. Dann ließen sie die Fans verletzten Zuschauern helfen und stellten fest, dass beim ersten Aufsatz eher den Zuschauern mit Trikots geholfen wurde, die den Aufdruck Manchester United hatten und nach dem zweiten Aufsatz überhaupt Trikots mit Clubnamen, also auch Liverpool Fans, wohingegen Zuschauern mit Trikots ohne Clubzugehörigkeit weniger geholfen wurde. Die soziale Identität ist also entscheidend und die kann beeinflusst werden.⁸⁶

Hein et al. fanden heraus, dass die Bereitschaft, dem Eigengruppenmitglied zu helfen mit der Aktivierung in der vorderen Insula korreliert, einer Hirnregion, die gemäß Singer und Lamm bei Empathie aktiviert wird, wohingegen der Nucleus accumbens arbeitete, wenn Fremdgruppenmitgliedern nicht geholfen wurde. Dieser Gehirnteil ist dafür bekannt, aktiviert zu werden, wenn Menschen Freude am Unglück anderer haben. Hein et al. stellten auch fest, dass die empathiebasierte Insula aktiviert wurde, wenn ein

⁸⁴Vgl. Batson, C. D., Duncan, B. D., Ackerman, P., Buckley, T., & Birch, K. (1981) und Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991).

⁸⁵Vgl. Brewer, M. B., & Caporael, L. R. (2006) und Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018), Sozialpsychologie, S. 99 ff.

⁸⁶Vgl. Levine, M., Prosser, A., Evans, D., & Reicher, S. D. (2005) und Hewstone, Miles/Martin, Robin (2014), Sozialer Einfluss, S. 283.

Fremdgruppenmitglied positiv bewertet wurde, und es wahrscheinlich war, dass es trotz seiner Fremdgruppenmitgliedschaft Hilfe erhielt.⁸⁷

Fehr und Camerer argumentieren, dass altruistisches Verhalten mit spezifischen intrinsischen Belohnungen einhergeht, weil verschiedene Studien zeigten, dass bei Spenden für wohltätige Zwecke Hirnareale aktiviert werden, die ein hohes Maß an Überlappung mit Arealen (z. B. Striatum) aufweisen, die aktiviert werden, wenn Menschen positive soziale oder finanzielle Belohnungen erhalten.⁸⁸

Bei Unfällen konnte beobachtet werden, dass weniger und spätere Hilfe kommt, wenn es viele Zeugen gibt (bystander-Effekt). In der Menge fühlt sich der Einzelne nicht mehr in der Verantwortung (Verantwortungsdiffusion). Die Anwesenheit anderer Menschen reduziert die Bereitschaft, anderen zu helfen, wie in Experimenten gezeigt werden konnte. Darley und Latané untersuchten 1968 das Verhalten von Probanden, die in Einzelkabinen saßen und nur durch eine Audioverbindung miteinander kommunizierten konnten.⁸⁹ Es wurden immer mehr scheinbare Probanden hinzugenommen, die aber in Wirklichkeit eingeweihte Assistenten waren. Bei zwei Versuchsbeteiligten gaben 85 % dem Versuchsleiter Bescheid, als eine andere Versuchsperson scheinbar einen epileptischen Anfall erlebte. Bei drei Probanden sank die Quote der Hilfesuchenden auf 62 % und bei vier auf 31 %. Neuere Versuche zeigen, dass ein Zugehörigkeitsgefühl zu Gruppen, die Bereitschaft zur Hilfe steigert. Dies wurde von Levine und Mann in bei Frauen festgestellt, die sich solidarisierten, wenn eine von ihnen angegriffen wurde. Bei Männern stellte man dies aber nicht fest, hier wirkte sich aber der Anteil Frauen positiv auf die Hilfsbereitschaft aus, wohingegen die Hilfsbereitschaft der Frauen mit steigendem Anteil der Männer nachließ.⁹⁰

4.3.4 Gerechtigkeitsempfinden oder wie tickt der Mensch?

Case Study und Diskussion: Gerechtigkeitsempfinden oder wie tickt der Mensch?

Das sogenannte Ultimatum Game wurde im Labor der Princeton University von Alan Sanfey durchgeföhrt. Zwei Versuchskandidaten sollen 10 US\$ untereinander aufteilen. Der erste (Proposer) erhält alles und kann bestimmen, wie viel er dem zweiten

⁸⁷Vgl. Hein, G., Silani, G., Preuschoff, K., Batson, C. D., & Singer, T. (2010); Singer, T., & Lamm, C. (2009); Singer, T., Seymour, B., O'Doherty, J. P., Stephan, K. E., Dolan, R. J., & Frith, C. D. (2006) und Levine, Mark/Manning, Rachel (2014), S. 393 ff.

⁸⁸Vgl. Levine, Mark und Manning, Rachel (2014), S. 392.

⁸⁹Vgl. Darley, J. M., & Latane, B. (1968), S. 377–383.

⁹⁰Vgl. Levine, M., & Manning, R. (2013), p. 24 sowie Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018), S. 103.

abgibt. Der zweite (Responder) kann dann entscheiden, ob er die Gabe annimmt oder zurückweist. Wenn er das Geld nicht annimmt, bekommen beide nichts.

Aufgabe Ultimatum Game

Spielen Sie das Spiel nach. Wie interpretieren Sie die Ergebnisse?

Interpretation

Rationales Verhalten unterstellt, müsste der zweite Proband jeder Gabe zustimmen. Unabhängig davon wie viel er bekommt, er stellt sich immer besser als wenn er nichts annimmt und beide leer ausgehen. Menschen verhalten sich aber anscheinend anders: Wenn das Angebot als zu niedrig angesehen wurde, schlugen viele Versuchsteilnehmer die Offerte ganz aus, bekamen also lieber gar nichts.⁹¹ Die neurologischen Gehirnauswertungen (Magnetresonanztomographie) zeigten, dass je schlechter die Angebote waren, desto mehr wurde der für rationales Denken zuständige präfrontale Cortex (PFC) durch Gedankenaktivitäten im Emotionszentrum Insula überlagert. Die Interpretation dieses Versuchs unterstellt, dass die positive Geldgewinnentscheidung durch das negative Gefühl, von dem anderen Versuchsteilnehmer schlecht behandelt zu werden, immer mehr überlagert wurde.⁹²

Zwar wurde dieses interessante neurologische Experiment 2003 vor allem für die Erkenntnis von der Presse gefeiert, dass der Homo Oeconomicus eine Fiktion ist. Dieses Experiment lässt sich aber noch anders interpretieren, wenn man berücksichtigt, dass der Mensch ein an der Gemeinschaft orientiertes Lebewesen ist, wie schon Aristoteles festgestellt hat.⁹³

Zunächst einmal kann man die Ablehnung des zweiten Versuchsteilnehmers eines als zu gering empfundenen Angebots als Ausdruck eines Gerechtigkeitsempfindens interpretieren. Schließlich sollen ja 10 US\$ unter offensichtlich Gleichwertigen aufgeteilt werden, weshalb jedem eigentlich 5 US\$ zustehen würden. Wenn wir davon ausgehen, dass der Mensch ein gruppenorientiertes Lebewesen ist, das vom Affen abstammt, ist das Verhalten zwar nicht rational aber zielführend und effektiv zu nennen. Denn wie würde sich dieses Experiment in einer Gruppe im realen Leben abspielen? Mit der Ablehnung signalisiert der zweite Versuchsteilnehmer, dass er das gesellschaftliche (soziale) Verhalten des ersten als unfair ablehnt. Damit bedeutet er ihm gleichzeitig, dass dies für ihn

⁹¹Das Ultimatum Game wurde abgewandelt unter Wettbewerbsbedingungen durchgeführt, wobei es einen Proposer und viele Responder gab. Nur der Responder erhielt eine Auszahlung, der als erster das Angebot des Proposers annahm. Es zeigte sich, dass die Responder auch sehr niedrige Angebote annahmen. Vgl. Holzmann, Robert (2015), S. 130 sowie Roth, A. E./Prasnikar, V./OkunoFujiwara, M./Zamir, S. (1991). Allerdings ist eine solche Etwas-oder-Nichts-Situation nicht mit dem Leistungswettbewerb nach dem Do-ut-des-Prinzip der Märkte vergleichbar.

⁹²Vgl. Sanfey, Alan et al. (2002). Das Ultimatum Game selbst gibt es schon seit Anfang der 80er Jahre. Vgl. Güth, W./Schmittberger R./Schwarze, B. (1982).

⁹³Vgl. Aristoteles (1944), 1253a.

in der Gruppe negative Konsequenzen haben kann, falls die anderen Gruppenmitglieder dies auch so sehen, er also gegen eine Norm verstoßen hat, nämlich die Regel, wie man in der Gruppe Nahrung verteilt. Dieses Verhalten ist in uns Menschen angelegt und wird auch in einem Experiment mit anderen Rahmenbedingungen nicht abgelegt. Alternativ kann die Ablehnung auch bedeuten, dass der zweite Versuchsteilnehmer dem ersten signalisieren will, dass er sich mit einer geringeren Nahrungszuteilung in der Gruppe nicht herabsetzen lassen will und sich der erste Versuchsteilnehmer mit seinem Angebot in eine Konfliktsituation manövriert hat, in der der zweite Versuchsteilnehmer – Experiment hin oder her – dem ersten bei nächstbestener Gelegenheit eins auswischen wird.⁹⁴

Bei dem Ultimatum Game ist das Wissen des Proposers über die Verteilung entscheidend für das Gerechtigkeitsempfinden des Responders. Es konnte gezeigt werden, dass der Responder geringere Angebote akzeptiert, wenn er glaubt, dass der Proposer ihn unbewusst unfair behandelt.⁹⁵ Keinen Einfluss hat hingegen die Höhe der zu verteilenden Beträge auf das Verhalten der Probanden, da die gleichen Experimente in ärmeren Kulturen nicht zu substantiell anderen Ergebnissen geführt haben. Vielmehr hingen die Beiträge von der zivilisatorischen Entwicklung der Kulturen ab. Je interaktiver, abhängiger und arbeitsteiliger die Gesellschaft war, desto mehr wurde abgegeben.⁹⁶

Aufgabe Diktator Game

Eine Abwandlung des Ultimatum Games ist das Diktator Game. Hierbei hat der zweite Versuchsteilnehmer keinen Einfluss auf die Endverteilung, sondern muss das akzeptieren, was der erste Versuchsteilnehmer ihm zuweist. Spielen Sie das Spiel mit Bonbons oder Kaugummis nach. Wie kann man das Ergebnis erklären?

Rational nutzenmaximierend wäre hier, dass der erste Versuchsteilnehmer alles für sich behält. In den Experimenten zeigt sich aber, dass im Durchschnitt immerhin noch rd. 30 % an den zweiten Teilnehmer weitergegeben werden. Auch dieses Spiel zeigt somit ein uneigennütziges Gerechtigkeitsempfinden.⁹⁷

Auch die Primatenforschung kommt zu dem Ergebnis, dass Gerechtigkeit ein zentrales Prinzip ist, um Kooperation in der Gruppe herzustellen. Frans de Waal und Sarah Brosnan an der Emory University in Atlanta führten Experimente mit Kapuzineraffen durch, wobei es für gleiche Leistung als unterschiedliche Belohnung Weintrauben oder Gurke gab. Bei gleicher Leistung verweigerten die Affen die Gurken als geringwertige Belohnung, woraus De Waal und Brosnan schließen, dass Primaten über ein ursprüngliches Gerechtigkeitsgefühl verfügen, das sie im Laufe der Evolution zum Zweck der Kooperation entwickelt haben. Auch Susan Perry vom Max-Planck-Institut

⁹⁴Vgl. Conrad, Christian A. (2010), S. 135 sowie Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2003), S. 785 f.

⁹⁵Vgl. Kagel, John H, Kim; Moser, Donald (1996), S. 100–110.

⁹⁶Vgl. Henrich, Joseph, et al. (2005) sowie Beck, H. (2014), S. 279 ff.

⁹⁷Vgl. Holzmann, Robert (2015), S. 129.

für evolutionäre Anthropologie in Leipzig führte mit Kapuzineraffen Experimente durch und kam zu ähnlichen Ergebnissen.⁹⁸

Das Experiment zeigt darüber hinaus noch den bisher in der Wirtschaftswissenschaft zu wenig berücksichtigten Einfluss von Gruppenverhalten auf die wirtschaftlichen Entscheidungen.⁹⁹ Gerechtigkeit beschäftigt die Menschen als ethischer Wert schon seit ihrer Existenz. Gerechtigkeit ist objektiv das grundlegende normative Prinzip des menschlichen Zusammenlebens (Sozialprinzip).¹⁰⁰ Für das Individuum ist dies die Voraussetzung um sich an der Arbeitsteilung der Gruppe zu beteiligen. Nur, wenn der Anteil, den es aus der Arbeitsteilung bekommt von ihm als gerecht empfunden wird, passt es sich an die Gruppenvorgaben an und arbeitet mit. So gesehen gibt es ohne Gerechtigkeit auch keinen Mehrwert aus der Arbeitsteilung unserer Gesellschaft und Zivilisation. So gesehen ist es die Aufgabe einer Führungskraft im Unternehmen Gerechtigkeit herzustellen und die Verteilung des Unternehmenserfolgs den Mitarbeitern zu erklären, damit sie diese als gerecht empfinden und bereit sind, sich für das Unternehmen zu engagieren.

Subjektiv wird Gerechtigkeit als ethischer Wert verstanden. Die Antike sieht in ihr neben dem ethischen Handlungsprinzip auch eine fundamentale Tugend, die jede Übervorteilung der Mitmenschen verhindert. Obwohl es keine sanktionierten Normen gibt, verhält sich ein gerechter Mensch ethisch, indem er andere nicht übervorteilt, wenn sich ihm die Gelegenheit bietet. Vielmehr gibt er ihnen das, was ihnen zusteht.

Die Bereitschaft zu teilen wurde weiter untersucht. Yaari und Bar-Hillel¹⁰¹ ließen junge Probanden 12 Grapefruits und 12 Avocados zwischen Jones und Smith verteilen. Berücksichtigt wird nur, wie viel Vitamine beide aus den Früchten gewinnen können. Aufgrund unterschiedlicher Veranlagung kann Jones laut den Ärzten aus jeder Grapefruit 100 mg Vitamine gewinnen aber keine aus Avocados, aber Smith aus beiden Früchten jeweils 50 mg. Wenn man bei der Verteilung die Wohlfahrt maximieren wollte, müsste Jones alle Grapefruits und Smith alle Avocados bekommen (Jones): 1200 mg + Smith 600 mg = 1800 mg Vitamine. Hierzu entschieden sich nur 2 % während 82 % der Probanden beiden den gleichen Nutzen geben wollte: Jones bekommt 8 Grapefruits (800 mg) und Smith 4 Grapefruit sowie alle 12 Avocados (800 mg, also zusammen 1600 mg Vitamine).

Menschen scheinen nicht nach Wohlfahrtsmaximierung, sondern nach Gleichverteilung zu streben. Als Kompromiss bietet sich als primäres wirtschaftspolitisches Ziel die Bruttoinlandsproduktmaximierung an, um daraus dann über die sekundäre Einkommensverteilung eine höhere Masse für die Umverteilung zu haben.

⁹⁸Vgl. Brosnan, Sarah F./de Waal, Frans B. M. (2003); Perry, Susan (2003) sowie Brosnan, Sarah F./de Waal, Frans B. M. (2014).

⁹⁹Vgl. auch Conrad, Christian A. (2016).

¹⁰⁰Vgl. Höffe, Otfried (1997a), S. 91 ff.

¹⁰¹Vgl. Yaari, M. E.; Bar-Hillel, M. (1984).

Der Wunsch nach Gerechtigkeit ist bei Menschen so stark ausgeprägt, dass sie bereit sind, dafür Opfer zu bringen. Das zeigt das Third-Party-Punishment-Spiel von Fehr und Fischbacher. A bekommt eine Summe und soll sie zwischen sich und B aufteilen. C bekommt ebenfalls eine Summe und kann damit gegen eine Einheit die Aufteilung um drei Einheiten nach unten korrigieren, wenn er der Meinung ist, dass A nicht fair aufgeteilt hat. Er kann somit As sich selbst zugeteilten Betrag um 3 reduzieren, wenn er dafür bereit ist, auf eine Einheit zu verzichten. Roughly 60 % der Probanden machen bei unfairer Verteilung davon Gebrauch und bringen somit zum Nutzen Dritter für die Gerechtigkeit Opfer.¹⁰²

Es gibt Weiterentwicklungen des Ultimatum Game und des Diktator Game, die die menschlichen Vorstellungen von fairen Verteilungen genauer erforschen. Bolton und Ockenfels stellen hierbei eine Orientierung der Probanden an einer durchschnittlichen Ausschüttung fest, d. h. die Menschen möchten sich nicht schlechter stellen als der Durchschnitt. Fehr und Schmidt sowie Engelmann und Strobel ermittelten, dass nur die gleiche Ausschüttung akzeptiert wird.¹⁰³ Andere Studien zeigten, dass es bei dem Ultimatum Game auf den relativen Anteil an dem zu verteilenden Betrag ankommt. Je mehr der Betrag sich an die Hälfte annähert, also als fair betrachtet wird, desto positivere Reaktionen lassen sich im Gehirn (ventral striatum) nachweisen.¹⁰⁴ Das Ultimatum Game zeigt Sanktionen bei Ungleichverteilung und das Diktator Game die Bereitschaft abzugeben. Sie würden also die Gleichverteilung bevorzugen.¹⁰⁵ Diese Spiele beziehen sich allerdings alle auf willkürliche Verteilungen unter objektiv Gleichberechtigten.

Fershtman, Gneezy und List testen die Tendenz zur Gleichverteilung anhand des Diktatorspiels. Der Diktator sollte entscheiden, ob er sich 11 US\$ und dem zweiten Spieler 2 US\$ gibt oder ob jeder Spieler 8 US\$ bekommt. 75 % bevorzugten eine Gleichverteilung, obwohl sie dabei auf 3 US\$ verzichteten. Dies könnte man als Bedürfnisgerechtigkeit interpretieren, da die Probanden von gleichen Bedürfnissen ausgehen mussten.

Fershtman, Gneezy und List führten dann eine Leistungs- und Wettbewerbskomponente ein. Die Probanden mussten einen GMAT-Test machen oder aber aus einer Reihe von Buchstaben einzelne Buchstaben ankreuzen. Wenn der Diktator den Test gewann, bekam er elf Dollar und der zweite Spieler nur zwei Dollar, wenn er verlor bekam jeder Spieler wieder die gleichen 8 US\$, er hätte also ohne Anstrengung die

¹⁰²Vgl. Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2004). Beck 274.

¹⁰³Vgl. Bolton, Gary E; Ockenfels, Axel (2000); Fehr, Ernst; Klaus M. Schmidt (1999), p. 275 sowie Engelmann, Dirk; Strobel, Martin (2000) sowie Beck, H. (2014), S. 275.

¹⁰⁴Vgl. Bolton, Gary E; Ockenfels, Axel (2000); Fehr, Ernst; Klaus M. Schmidt (1999), p. 275; Engelmann, Dirk; Strobel, Martin (2000) sowie Beck, H. (2014), S. 275 ff.

¹⁰⁵Vgl. Bolton, Gary E; Ockenfels, Axel (2000), pp. 166–193; Fehr, Ernst; Klaus M. Schmidt (1999), pp. 817–868 sowie Engelmann, Dirk; Strobel, Martin (2000) sowie Beck, H. (2014), S. 275.

Gleichverteilung erreicht. Die Probanden strengten sich jedoch an, um zu gewinnen und die 11 US\$ zu bekommen, lehnten also eine Gleichverteilung ohne Anstrengung ab.¹⁰⁶ Um sicher zu gehen, dass der Entlohnungsanreiz und nicht der Spaß am Wettbewerbspiel die Motivation war, drehten Fershtman, Gneezy und List die Entlohnungsregel in einer Kontrollgruppe um, indem der Diktator wie der zweite Spieler 8 US\$ bekamen, wenn der Diktator gewann. Dann strengten sich allerdings die Probanden nicht mehr an. Scheinbar lehnten sie eine Gleichverteilung auf der Basis unterschiedlicher Leistung ab. Die Vorstellung von Leistungsgerechtigkeit wurde schon 1987 von Yamagishi gezeigt. Demnach werden Ungleichverteilungen akzeptiert, wenn die Auszahlungen für alle von der insgesamt erbrachten Leistung abhängt, aber nicht, wenn sie unabhängig von der Leistung ist.¹⁰⁷

Fershtman, Gneezy und List erklären das Verhalten mit sozialen Normen, einmal zur Gleichverteilung und einmal zur leistungsorientierten Entlohnung. Was für ihre Hypothese spricht sind die Ergebnisse bei anonymen Diktator Games. Wissen die Spieler, dass weder die Mitspieler noch die Spielleiter wissen, wie viel sie abgeben, sinkt die Rate des Teilens (von 23,3 %) auf 10,5 %.¹⁰⁸

List simulierte das Verhalten auf Märkten als Gift Exchange Game durchgeführt. Er ließ zuerst im Labor und dann auf einem anonymen Markt den Verkauf von Baseball-Karten durchspielen. Die Verkäufer sollten gewinnmaximierend die niedrigste Qualität liefern und die Käufer nutzenmaximierend den niedrigsten Preis bezahlen. Im Labor wurden die Probanden beobachtet, auf dem Markt nicht. Das Ergebnis war, dass die Verkäufer im Labor eine bessere Qualität boten und die Kunden mehr bezahlten. Auf den Märkten fühlten sie sich unbeobachtet und verkauften den Kunden niedrige Qualität zu hohen Preisen.¹⁰⁹ Dieses soziale Verhalten ist überwiegend angeboren, da bereits kleine Kinder mehr teilen, wenn sie sich beobachtet fühlen.¹¹⁰ Gleichheit bleibt trotz allem ein menschliches Bedürfnis, wenn auch ein geringes. Es wurde nachgewiesen, dass steigende Ungleichheit zu weniger Glücksempfinden führt, allerdings mehr Europa als in den USA.¹¹¹

Entscheidend für die Bereitschaft zu teilen, ist abgesehen von der Beobachtung durch Dritte auch, ob man das Geld verdienen musste. Cherry, Frykblom und Shogren verteilten 10 und 40 US\$ erst ohne Arbeit und dann ließen sie die Diktatoren dafür arbeiten. Danach wurden die Diktatoren wieder gefragt, ob und wie viel sie an den zweiten Spieler abgeben würden, der nicht gearbeitet hatte. Nur der Spielleiter bekam mit, wie

¹⁰⁶Vgl. Fershtman, Chaim; Gneezy, Uri; List, John A. (2012), S. 131–144.

¹⁰⁷Vgl. Yamagishi, T. (1987).

¹⁰⁸Vgl. Smith, Vernon (2002).

¹⁰⁹Vgl. List, John A. (2006) sowie Beck, H. (2014), S. 283 f.

¹¹⁰Vgl. Leimgruber, Kristin L.; Shaw, Alex; Santos, Laurie R.; Olson, Kristina R. (2012).

¹¹¹Vgl. Alesina, A.; Di Tella, Rafael; MacCulloch, Robert J. (2004).

viel sie abgeben, die Spieler nicht. Die Diktatoren, die nichts abgaben stiegen von 19 % (bzw. 15 % bei 40 US\$) auf 79 % (70 % bei 40 US\$) Prozent. Stellte man nun noch sicher, dass auch der Leiter des Experiments nicht erfuhr, ob der Diktator geteilt hat, so stieg der Prozentsatz der Diktatoren, die nicht teilten, auf 95 % bei 10€ und 97 % bei 40 US\$.¹¹²

Levine u. a. testeten inwiefern die Gruppenzugehörigkeit bei der Hilfe eine Rolle spielt, indem sie unterschiedliche sozialen Identitäten betonten. Einmal ließen die die Fußballfans von Manchester United einen Aufsatz schreiben, wie gern sie Fans von Manchester United sind und einmal warum sie gerne Fußballfans sind. Dann ließen sie die Fans verletzten Zuschauern helfen und stellten fest, dass beim ersten Aufsatz eher den Zuschauern mit Trikots geholfen wurde, die den Aufdruck Manchester United hatten und nach dem zweiten Aufsatz überhaupt Trikots mit Clubnamen, also auch Liverpool Fans, wohingegen Zuschauern mit Trikots ohne Clubzugehörigkeit weniger geholfen wurde. Die soziale Identität ist also entscheidend und die kann beeinflusst werden.¹¹³

Hein et al. fanden heraus, dass die Bereitschaft, dem Eigengruppenmitglied zu helfen, mit der Aktivierung in der vorderen Insula korreliert, einer Hirnregion, die gemäß Singer und Lamm bei Empathie aktiviert wird, wohingegen der Nucleus accumbens aktiviert wurde, wenn Fremdgruppenmitgliedern nicht geholfen wurde. Dieser Gehirnteil ist dafür bekannt aktiviert zu werden, wenn Menschen Freude am Unglück anderer haben. Hein et al. stellten auch fest, dass die empathiebasierte Insula aktiviert wurde, wenn ein Fremdgruppenmitglied positiv bewertet wurde (*Identifikation*), und es wahrscheinlich war, dass es trotz seiner Fremdgruppenmitgliedschaft Hilfe erhielt.¹¹⁴ Singer u. a. testeten die Reaktion von Probanden auf faires und unfaires Verhalten in Zusammenhang mit Bestrafungen. Bestrafungen von sich fair verhaltenden Personen erzeugte Empathie (Mitleid) in den entsprechenden Gehirnbereichen (fronto-insular and anterior cingulate cortices), wohingegen dieses Mitleid bei der Bestrafung von sich unfair verhaltenden Personen bei Männern stark nachließ und vielmehr Gehirnhälften aktiviert wurden, die für belohnende Rachegefühle bekannt waren. Damit wurden die empirischen Studien über altruistische Bestrafer (strong reciprocators) bestätigt.¹¹⁵ Auch andere Studien zeigten mit Hilfe von fMRI-Gehirnscannern neurale Belohnungen bei Bestrafungen von unfairem Verhalten.¹¹⁶

¹¹²Vgl. Cherry, Todd L.; Frykblom, Peter; Shogren, Jason F. (2002) sowie Beck, H. (2014), S. 277 ff.

¹¹³Vgl. Levine, M., Prosser, A., Evans, D., & Reicher, S. D. (2005), S. 443–453.

¹¹⁴Vgl. Hein, G., Silani, G., Preuschoff, K., Batson, C. D., & Singer, T. (2010), pp. 149–160; Singer, T., & Lamm, C. (2009); Singer, T., Seymour, B., O'Doherty, J. P., Stephan, K. E., Dolan, R. J., & Frith, C. D. (2006) sowie Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles (Hrsg.), S. 393 ff.

¹¹⁵Vgl. Singer, T., Seymour, B., O'Doherty, J. P., Stephan, K. E., Dolan, R. J., & Frith, C. D. (2006).

¹¹⁶Vgl. DeQuervain, D., et al. (2004); Singer, T., et al. (2006), S. 466–469 sowie Fehr, E., & Camerer, C. F. (2007).

Je größer die Identifikation, desto eher und stärker neigt man dazu, das Gruppenverhalten anzunehmen und die eigenen Gruppenmitglieder bei Ressourcenverteilungen zu bevorzugen.¹¹⁷ Nach Tajfel wird die Identifikation mit einer Gruppe definiert als social identity is „that part of an individual's self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the emotional significance attached to that membership“.¹¹⁸

Umgekehrt steigert somit eine Identifikation die Bereitschaft, sich für die Gruppe einzusetzen und mit den Gruppenmitgliedern zu teilen. Dies gilt es bei der Besteuerung und Umverteilung innerhalb von nationalen Gruppen zu berücksichtigen. Ein Land, das bei dem sich die Bürger stark miteinander identifizieren, kann stärker umverteilen, weil die Bereitschaft mit den anderen Gruppenmitgliedern zu teilen größer ist. Somit ist davon auszugehen, dass bei Staaten wie den USA, die eine relativ inhomogene Gesellschaft haben, die Bereitschaft ein Sozialsystem über Steuern mitzufinanzieren geringer sein wird. Soziale Marktwirtschaft.

Fazit

Es gibt Altruismus und Mitgefühl. Ein begrenztes Maß an Umverteilung lässt sich somit rechtfertigen, weil es wohlfahrtsteigernd ist. Wie die Unterschiede zwischen öffentlichem und nicht-öffentlichem Verhalten zeigen, sind hier auch die sozialen Normen entscheidend, die sich auch kulturell unterscheiden können. Bei leistungslosem Einkommen tendieren die Menschen dazu, eine Gleichverteilung als fair anzusehen. Die Bereitschaft von erarbeitetem Einkommen etwas abzugeben, ist allerdings viel geringer. Und es gibt einen Zielkonflikt zur Leistungsbereitschaft. Die Bereitschaft bei Gleichverteilung für das Einkommen zu arbeiten ist sehr gering.

Menschen streben nach Gleichverteilung, insbesondere, wenn sie sich mit den anderen Gruppenmitgliedern identifizieren. Sie lehnen aber eine Gleichverteilung bei unterschiedlicher Leistung der Gruppenmitglieder ab. Die Leistungsmotivation nimmt bei Gleichverteilung ab. Eine Umverteilungspolitik muss dies berücksichtigen. Es gilt somit nicht durch Leistung verursachte Einkommensunterschiede auszugleichen. Hierzu dient die Maximierung des Bruttoinlandsprodukts als Verteilungsmasse. Eine progressive Einkommensbesteuerung darf hierbei die Leistungsmotivation nicht so weit verringern, dass Wohlfahrtseinbußen entstehen. Dies würde nicht nur als nicht fair angesehen, sondern auch die Umverteilungsmasse verringern.

¹¹⁷Vgl. Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018), S. 167 ff.

¹¹⁸Vgl. Tajfel, H. (1978), S. 69.

Verständnisfragen

1. Welche Experimente belegen Altruismus und Mitgefühl?
2. Welche Verteilung halten Menschen für gerecht? Was beeinflusst ihre Haltung? Begründen Sie Ihre Einschätzung mit den oben dargestellten Experimenten.
3. Welche Aufgaben kommt bezüglich der Gerechtigkeitsvorstellungen der Mitarbeiter in einem Unternehmen den Vorgesetzten zu?
4. Warum sind Regeln mit Sanktionen wichtig für das menschliche kooperative Zusammenleben?
5. Welche Funktion haben strong reciprocators? Welche Aufgaben muss ein Vorgesetzter im Unternehmen übernehmen, damit der Kooperationserfolg realisiert werden kann?

4.3.5 Das Konzept des aufgeklärten Selbstinteresses

Wie gezeigt kann spieltheoretisch bei Spielen über mehrere Runden bewiesen werden, dass es ergebnismaximierend ist, wenn man sich zunächst kooperativ verhält und nur wenn der andere sich nicht kooperativ verhält, dies mit einem ebenfalls unkooperativen Verhalten zu kontern (Tit-for-Tat-Strategie). Auf Kant wird ein hierzu passendes Konzept des „aufgeklärtes Selbstinteresse“ zurückgeführt, das die Einsicht in die Sinnlosigkeit ein seitiger Nutzenmaximierung unterstellt.¹¹⁹ Es stellt sich die Frage, wieso nach tausenden von Jahren Evolution immer noch kooperative Altruisten und nicht-kooperative Egoisten nebeneinander in der Gesellschaft existieren.¹²⁰ Es ist anzunehmen, dass beide Verhaltensformen in der Natur belohnt werden.

Schon Hobbes schrieb in seinem Leviathan, dass reiner Egoismus als individuelle Nutzenmaximierung ohne Rücksichtnahme auf die Interessen anderer in den Naturzustand des allgemeinen Krieges jeder gegen jeden, also zur Anarchie führt. Um dies zu vermeiden, gaben die Menschen im Rahmen eines Gesellschaftsvertrags die Macht an einen starken Staat, den Souverän (den Leviathan als einem Ungeheuer aus der christlichen Mythologie) ab, der dann mit abschreckenden Mitteln moralisches Verhalten durchsetzen sollte.¹²¹ Die Verfolgung des Eigeninteresses kann also zu einer Verringerung des eigenen Nutzens führen. Ein Vernunftswesen kann dieses Dilemma erkennen und sein kurzfristiges Eigeninteresse zur Erreichung des langfristigen zurückstellen.¹²²

¹¹⁹Vgl. Höffe, Otfried (2011), S. 237 sowie Höffe, Otfried (1992), S. 44.

¹²⁰Vgl. Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2003), S. 790; Frank, Robert H. (2004), S. 11.

¹²¹„Außerhalb von Staatswesen herrscht immer ein Krieg eines jeden gegen jeden.“ Hobbes, Thomas (1651), S. 104. Vgl. Holzmann, Robert (2015), S. 58.

¹²²Vgl. Höffe, Otfried (2011), S. 237 sowie Höffe, Otfried (1992), S. 44.

Dies ist die Voraussetzung, damit ein egoistisches Individuum die Interessen anderer berücksichtigt, aber nur insofern es seinem eigenen Nutzen entspricht. Diese Einsicht mancher Menschen, dass ein funktionierendes Gemeinwesen nur unter gegenseitiger Rücksichtnahme erreichbar ist, führt aber nur dann zu einer Berücksichtigung der Interessen anderer, wenn dies der eigenen langfristigen Nutzenmaximierung entspricht und setzt neben der Vernunft auch die Informationen um die Zusammenhänge gegenseitiger Abhängigkeit bei Entscheidungssituationen voraus (Spieltheorie). Die Rücksichtnahme auf die Interessen anderer endet aber bei diesem Ansatz dort, wo nicht mehr der eigene Nutzen maximiert werden kann. Eine Interessenabwägung mit den Interessen anderer findet nicht statt. Das Vernunftswesen wird also nach wie vor seinen Nutzen auf Kosten der anderen maximieren, und das selbst, wenn der eigene Nutzenzugewinn viel geringer ist als die Nutzeneinbußen der anderen. Die Wohlfahrt der Gesellschaft, also das Gemeinwohl, kann auf diese Weise nicht maximiert werden, weshalb Hobbes es für notwendig hält, dass der Staat die Menschen zur Rücksichtnahme auf die Interessen der anderen sowie zur friedlichen Kooperation zwingt.¹²³ Und selbst das reicht nicht aus, weil selbst der Arm des Gesetzes nur eine begrenzte Reichweite hat. Eine totale staatliche Kontrolle menschlichen Verhaltens ist sowohl unmöglich als auch nicht wünschenswert, weil hierzu die individuelle Verhaltensfreiheit aufgegeben werden müsste. Diese Lücke muss moralisches, ethisches Verhalten schließen und hier setzt auch für den wirtschaftlichen Bereich die Wirtschaftsethik an. Sie muss auf das Verhalten der Menschen in der Wirtschaft so Einfluss nehmen, dass das Gemeinwohl maximiert wird. Hierzu ist ein Zwischenziel die Maximierung der Unternehmensproduktivität.

Das Konzept des aufgeklärten Selbstinteresses ist somit noch um den ethischen Aspekt zu erweitern. Kommt zur rationalen vorausschauenden Einsicht der langfristigen Nutzenmaximierung noch aus der Natur abgeleitete Einsicht hinzu, dass die Interessen anderer Menschen prinzipiell gleichberechtigt sind, wie dies Hobbes in seinen zwei, aus der Vernunft abgeleiteten Naturgesetzen vorgibt, schafft dies die Basis für eine friedliche und stabile Gemeinschaft.¹²⁴

Lohnt es sich, sich im Leben moralisch zu verhalten? Wirtschaftsverbrechen werden relativ zu anderen illegalen Taten selten aufgedeckt und noch seltener nachhaltig bestraft.¹²⁵ Wenn man zu dieser Frage eine Antwort bekommt, so kann sie deshalb lauten: „Es lohnt sich nicht, aber ich kann nicht anders.“ Oder: „Ich möchte noch in den Spiegel sehen können.“ Das war dann ein moralisch geborener oder erzogener Mensch.

¹²³ „Denn ohne die Entscheidung von Streitigkeiten gibt es keinen Schutz eines Untertan vor den Schädigungen durch einen anderen, sind die Gesetze über meum und tuum unnütz, und jedem bleibt nach dem natürlichen und notwendigen Trieb der Selbsterhaltung das Recht, sich durch seine persönliche Kraft zu schützen, was der Kriegszustand ist und dem Zweck der Gründung jedes Gemeinwesens zuwiderläuft.“ Hobbes, Thomas (1996), S. 152.

¹²⁴ Vgl. Nusser, Karl-Heinz (1992), S. 49 ff.

¹²⁵ Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 312.

Oder man erhält als Antwort: „In der Politik und Wirtschaft lohnt es sich nicht, wohl aber im privaten Bereich.“ Dann könnte man in Politik und Wirtschaft durch Tricksen, Täuschen, Intrigieren, Stehlen und Betrügen weiterkommen, ohne dass man zur Rechenschaft gezogen wird. Während dies im privaten Bereich schwierig wäre, weil die benachteiligten Menschen der nächsten Umgebung ein solches Verhalten sanktionieren und ihre Kooperation, Ehe, Freundschaft etc. aufkündigen würden.

Unmoralisches Verhalten kann die Gesellschaft massiv schaden. Dies gilt verstärkt für die Kapitalmärkte, da hier noch Hebelwirkungen hinzukommen. Manipuliert ein Vorstand die Bilanz seines börsennotierten Unternehmens, erhöht dies den Aktienkurs und damit den Wert des Unternehmens. Das manipulierte Unternehmen kann aufgrund des höheren Aktienkurses andere nicht manipulierte Unternehmen übernehmen, und wenn die Manipulation aufgedeckt wird, mit in den Konkurs ziehen. Es kann sich mit den manipulierten Bilanzen bei Banken Kredite besorgen, die, wenn das Unternehmen insolvent wird, das Eigenkapital der Banken verringern. So geschehen bei Enron und Worldcom (vgl. Abschn. 7.3.1). Sollten die Manipulationen viele Unternehmen betreffen, könnte sogar eine Kapitalmarktkrise hervorgerufen werden. Im Fall der Finanzkrise (Subprimekrise) verursachten vor allem die objektiv falschen CDO-Ratings die Krise. Die Bedeutung von Moral und Vertrauen lässt sich auf die gesamte Volkswirtschaft übertragen und gilt für sämtliche Lebensbereiche. Vertrauen ist natürlich bei allen gegenseitigen Abhängigkeiten von Menschen entscheidend, also nicht nur auf Märkten.

Die Regeln, die sich eine Gesellschaft gibt, sind für ihren langfristigen Erfolg ausschlaggebend. Regeln, die durchgesetzt werden, bestimmen über Belohnung oder Sanktion auch das Verhalten der Menschen in der Gesellschaft. Die bereits beschriebene genetische Veranlagung zu kooperativem Verhalten reicht leider nicht aus. Schon Hobbes erkannte, dass sich kooperatives Verhalten für den Einzelnen lohnen und er darauf vertrauen können muss, ansonsten herrscht Anarchie. Wie kann das gewährleistet werden? Nur, indem die Gesellschaft kooperatives Verhalten fördert, indem sie es belohnt und nicht-kooperatives Verhalten sanktioniert. Aus diesem Grund sind Wirtschaftsgesetze und -gerichte sowie eine Wettbewerbsaufsicht unabdingbar. Sie hat die Aufgabe als Schiedsrichter für wettbewerbskonformes Verhalten zu sorgen. Hierfür muss sie das Wettbewerbsverhalten kontrollieren und Fehlverhalten sanktionieren können. Ohne Kontrollen und Sanktionen gibt es keine Gewähr für faires, also wirtschaftsethisches Verhalten. Kooperatives Verhalten ist nichts anders als moralisch ethisches Verhalten. Vertrauen werden aber Menschen in das kooperative Verhalten der anderen Menschen nur dann haben, wenn sie moralisch ethisches Verhalten voraussetzen können, also Moral als Handlungsmaßstab gesellschaftlicher Standard ist, wozu das moralische Verhalten eingeübt und anerzogen werden muss (Sozialisation).

Das eingangs angeführte Missverhältnis zwischen privater belohnter Moral auf der einen Seite und geschäftlicher und politischer nicht sanktionierter Unmoral auf der anderen Seite ist ein Grundübel, das nicht sein muss. Hier ist die Gesellschaft gefordert, geeignete Rahmenbedingungen für moralisches Handeln zu finden: Moralisches Verhalten muss sich sowohl im privaten Bereich als auch in der Politik und Wirtschaft

lohnend. Das gilt sogar für die Affengesellschaft. Auch hier werden Hinterlistigkeiten wie das Stehlen von Bananen oder das Verprügeln von Schwächeren in der Gruppe aufgegriffen und in der Regel bestraft.¹²⁶ Umgekehrt findet sich auch bei Affen selbstloses Verhalten und Hilfsbereitschaft.¹²⁷

4.4 Die menschliche Intelligenz

Auf welche Befähigungen kommt es im Leben an? Was ermöglicht es dem Menschen, mit den Herausforderungen ihrer Umgebung fertig zu werden? Was macht den Menschen erfolgreich? Dies sind die Fragen nach der menschlichen Intelligenz. Heute wird Intelligenz im Wesentlichen definiert als „die Richtigkeit und die Geschwindigkeit, mit der unbekannte Aufgaben gelöst werden.“¹²⁸ Früher gab es die Vorstellung von drei Intelligenzformen, die hierfür notwendig seien:

Die mathematische, die sprachliche und die räumliche Intelligenz, wobei die **mathematische Intelligenz** die bekannteste ist. Die Mathematik wird hier als die Reinform von abstraktem und logischem Denken verstanden. Menschen mit dieser Befähigung beherrschen den Umgang mit Beweisketten und Regeln, die sich mit Zahlen erfassen lassen. Mathematik gilt auch als der Bauplan der Natur, weil sich viele Naturgesetze als mathematische Formel darstellen lassen. Berühmtester Vertreter dieser Intelligenzausprägung ist Albert Einstein, der Begründer der Relativitätstheorie.

Die zweite, die **räumliche Intelligenz** befähigt zum dreidimensionalen Erfassen und zur gedanklichen Weiterverarbeitung der Umwelt als Formen, Räume oder Gegenstände. Als Verkörperung dieser Intelligenzform wird Michelangelo Buonarroti mit seiner David Figur und den perspektivisch perfekten Bildern der Sixtinischen Kapelle angeführt.

Die dritte traditionelle Intelligenz ist die **sprachliche Intelligenz**. Sie ermöglicht, sich durch Worte Gehör zu verschaffen, sich schriftlich und mündlich auszudrücken, aber auch selbstständig durch das Schreiben zu reflektieren. Als Beispiel wird hier Johann Wolfgang von Goethe mit einem Wortschatz von rd. 90.000 Wörtern angeführt. Der Durchschnittsbürger besitzt hingegen zwischen 2000 und 5000 Wörtern. Diese drei traditionellen Intelligenzformen haben über Jahrzehnte die Vorstellung von den Fähigkeiten der Menschen und auch oft ihre Werteinschätzung bestimmt. Die Aussagekraft dieser Begabungen für den Erfolg bei der Lösung der Aufgabenstellungen des Lebens ist allerdings gering. Laut dem Harvard Professor für Psychologie Howard Gardner können diese drei traditionellen Intelligenzen bestenfalls den Schulerfolg eines Menschen einigermaßen prognostizieren. Laut Gardner gibt es sogar Berufe, die

¹²⁶Vgl. Conniff, Richard (2005) sowie Handelsblatt vom 8.12.05, S. 8.

¹²⁷Vgl. Warneken, Felix/Tomasello, Michael (2006).

¹²⁸<http://wirtschaftneudenken.blogspot.de/2010/09/abschied-vom-iq.html>.

ihre Anforderungsschwerpunkte in diesen drei Intelligenzen haben, wie beispielsweise Juristen, die durch Formulierungen, also sprachlich überzeugen, Physiker, die mit vielen mathematischen Formeln arbeiten oder Piloten, die räumlich denken müssen. Für die vielen anderen Berufe, wie Manager, Politiker, Musiker usw. taugen diese Potenzialkriterien allerdings nicht. Dies veranlasste Gardner nach weiteren Intelligenzformen zu forschen. Er entwickelte in den 80er Jahren sein Radikalkonzept der multiplen Intelligenztheorie, indem er vier weitere Begabungen hinzunahm. Mittlereile kommt die Forschung auf zehn Intelligenzformen.

Zunächst sind erst einmal spezielle Intelligenzformen zu nennen, wie die naturalistische, die musikalische und die kinästhetische Intelligenz. Unter der naturalistischen Intelligenz versteht man eine besondere Auffassungsgabe für die Natur und ihre Produkte. Förster, Biologen, Tierärzte aber auch Spitzenköche werden zur vergleichbaren Berufsgruppe gezählt. Herausragendes Beispiel ist das Naturgenie Alexander von Humboldt, der mit seinen Feldforschungen viele Zusammenhänge in der Natur aufdeckte und erklärte. Dann gibt es die musikalische Begabung. Man denke hier nur an das Genie Wolfgang Amadeus Mozart. Die **kinästhetische Intelligenz** ist vergleichsweise unbekannt. Hierunter versteht die Wissenschaft die Fähigkeit, mit seinem Körper umzugehen, um Aufgaben zu verrichten. Als Beispiel für ein kinästhetisches Genie der Körpersprache wird der Stummfilmdarsteller Charlie Chaplin genannt.

Die vier wichtigsten neu entdeckten Intelligenzen sind aber die existenzielle, die interpersonale, die intrapersonale und die emotionale Intelligenz. Was bisher mit den traditionellen Intelligenzen gänzlich vernachlässigt wurde, waren die zwischenmenschlichen Beziehungen, die sozialen Kompetenzen, also Softfacts. Die **interpersonale Intelligenz** lässt die Motive und Wünsche anderer erkennen und verstehen. Eine solche empathische Begabung benötigen vor allem Lehrer, Politiker und Verkäufer. Nur wer sich in andere hineinversetzen kann, kann sie motivieren und ihre Stärken und Schwächen erkennen, um sie richtig einzusetzen, zu fordern und zu fördern, also zu ihrem eigenen Vorteil zu führen wie ein idealer Manager. Um erfolgreich zu sein, müssen beispielsweise Politiker auch die Wünsche ihrer Wähler erkennen. Die **intrapersonale Intelligenz** befähigt hingegen, die eigenen Gefühle zu erkennen und zu deuten.

Die Übergänge zwischen den Begabungen sind allerdings fließend und je nach Anforderungsprofil gibt es zahlreiche Überschneidungen. So gehören rhetorische Fähigkeiten sowohl zu den sprachlichen Begabungen als auch zur interpersonalen Intelligenz, da ein guter Rhetoriker nicht nur errahnen muss, wie er bei den Zuhörern ankommt, sondern auch auf ihre Reaktionen als Feed back rhetorisch reagieren muss. Überschneidungen gibt es insbesondere bei den zwischenmenschlichen Beziehungen. So entwickelte der Amerikaner Daniel Goleman Mitte der 90er Jahre sein Konzept der emotionalen Intelligenz. Er versteht hierunter nicht nur die Fähigkeit, die Gefühle anderer zu erkennen und damit umzugehen, sondern er bezieht dies auch auf die eigenen Gefühle der jeweiligen Person. Die **emotionale Intelligenz** steht damit zwischen der interpersonalen und der intrapersonalen Intelligenz als die Fähigkeit, mit menschlichen

Emotionen umzugehen. Für die emotionale Intelligenz steht Mahatma Gandhi als herausragendes Beispiel. Er konnte sowohl die Gefühle seiner Landsleute einschätzen, beeinflussen und zum passiven Widerstand kanalisieren als auch seine eigenen Gefühle vorbildlich kontrollieren, was ihn auch als Führungskraft auszeichnete. Er war das Vorbild für seine „Leidensgenossen“. Der Beiname Mahatma bedeutet übersetzt „große Seele“. Die intrapersonale Befähigung zur Selbsterkenntnis ermöglicht die nicht zu unterschätzende Möglichkeit zwischen realistischen Zielen und persönlichen Wunschräumen zu unterscheiden und damit auch mit sich selbst in Einklang zu kommen, in innerer Harmonie zu leben. Sigmund Freud beschrieb 1896 zum ersten Mal wissenschaftlich die Selbsterkenntnis als Basis für das Sein des Menschen auf Erden und den innerlichen Seelenfrieden. Das innere Gleichgewicht und das richtige Verhältnis eines Menschen mit seinen Befähigungen und Wünschen zur Realität zu finden ist nicht zuletzt die Basis für die innere Kraft und Ausdauer und somit für den langfristigen Erfolg eines Menschen.

Die zuletzt beschriebenen drei Intelligenzformen der sozialen Kompetenz sind nicht nur für Führungskräfte maßgeblich, sondern auch für die erfolgreiche Integration in einem Team. Nur wer sich selbst und andere versteht, kann sich auch mit seinen Stärken und Schwächen so in das Team einbringen, dass die Teamleistungsfähigkeit erhöht wird. Die letzte der neueren Intelligenzen, also die zehnte, ist die existenzielle Intelligenz. Sie wird vor allem Philosophen, Priestern und Schriftstellern zugeschrieben, weil sie zur Beantwortung der grundlegenden Fragen über die Welt und die Menschheit befähigt sind. Als Beispiel wird hier Immanuel Kant angeführt, der mit seinem Werk „Kritik der reinen Vernunft“ 1781, insbesondere dem kategorischen Imperativ, und seinen Gedanken zur Aufklärung das Denken der Moderne maßgeblich mitbestimmte. Allgemein kann man diese Intelligenz charakterisieren als die Befähigung, der Herkunft und Zukunft von Dingen auf den Grund gehen sowie gesellschaftliche und andere Umweltbeobachtungen in einen Gesamtzusammenhang bringen zu können. Damit ist diese Intelligenzform für alle Gesellschaft- und Geisteswissenschaften von Bedeutung, bei denen es um den großen Gesamtzusammenhang menschlicher Strukturen geht.¹²⁹

Für die Frage, inwiefern der Mensch sich ethisch verhält spielt das Mitleid, also das Mitempfinden mit anderen Menschen eine herausragende Rolle. Dies ist eine Emotion. Prinzipiell ist deshalb zwischen einer rationalen Folgenabwägung und dem emotionsgetriebenen Mitfühlen zu unterscheiden. Dies findet darüber hinaus in zwei getrennten Gehirnbereichen statt, wie der Fall des Eisenbahnarbeiters Phineas Gage zeigte. Ihm war in einem Unfall eine 1 m lange und 3 cm breite Eisenstange durch den Kopf geschossen worden. Er überlebte dies und erstaunlicherweise waren die wesentlichen kognitiven Grundfunktionen unbeeinträchtigt wie Wahrnehmung (bis auf den Verlust eines Auges),

¹²⁹Vgl. Gardner, Howard (1983); Gardner, Howard/Kornhaber, Mindy L. (1996); Gardner, Howard (1999) sowie Schlesinger, Christian (2006).

Intelligenz, Erinnerung und Sprechen. Nur seine soziale Intelligenz schien beeinträchtigt zu sein. Vorher war er eine beliebte, umsichtige und erfolgreiche Persönlichkeit, nach dem Unfall hatte er Probleme, langfristige Entscheidungen zu treffen und soziale Kontakte aufrechtzuerhalten. Es stellte sich bei einer späteren Untersuchung heraus, dass vor allem Gehirnregionen beschädigt worden waren, die der Verarbeitung von Emotionen zugerechnet werden.¹³⁰ Wie sich bei Experimenten, bei denen die Gehirnaktivitäten mit Hilfe von funktionaler Magnetresonanztomographen (fMRT) gemessen wurden, zeigte, traten emotionale Hemmungen bei Versuchsteilnehmern insbesondere auf, wenn 1) eine persönliche Verantwortung (ME) 2) für einen direkten physischen Schaden (HURT) an 3) Einer physisch anwesenden oder lebendig vorstellbaren Person (YOU) vorlag.¹³¹

Haidt u. a. gelang es, den Einfluss von Emotionen, die insbesondere durch Normen hervorgerufen werden, auf moralische Entscheidungen nachzuweisen, indem sie Menschen vor Entscheidungsalternativen stellten, die keine objektive Schädigung zur Folge hatten, aber moralisch problematisch waren, wie zum Beispiel das Essen des verstorbenen Haushundes vor dem Hintergrund, dass Hundefleisch gut schmecken soll oder das Verwenden einer kaputten amerikanischen Fahne um die Toilette aufzuwischen.¹³²

Fazit

Reiner Altruismus lässt sich in Verbindung mit Empathie feststellen (Empathie-Altruismus-Hypothese). Abgesehen von anderen Studien, die dies schon belegten experimentierten 1981 Batsons u. a. mit Mitleid bei einem Elektroschockexperiment. Sie testeten, inwieweit weibliche 44 Probanden bereit waren, die Elektroschocks stellvertretend für eine Versuchsperson Elaine entgegenzunehmen, wenn dieses extremes Leiden signalisierte. Die Probanden wurden in vier Gruppen unterteilt, zum einen wurde bei einem Teil der Probanden eine Ähnlichkeit mit der Versuchsperson konstruiert und dann noch unterschieden, ob man nach zwei Runden Zusehen bei den Elektroschocks das Experiment verlassen durfte oder noch länger zuschauen musste. Die Fluchtmöglichkeit wirkte sich nur bei den Probanden aus, die sich nicht mit Elaine identifizierten. Verspürten die Probanden eine starke Ähnlichkeit mit Elaine, blieben sie und waren zu einem großen Teil bereit, die Elektroschocks stellvertretend entgegenzunehmen. Darüber hinaus konnte nachgewiesen werden, dass die Empathie nicht egoistisch motiviert war, weil die Probanden mit Empathie auch halfen, wenn es eine Fluchtmöglichkeit gab.¹³³

¹³⁰Vgl. Holzmann, Robert (2015), S. 117.

¹³¹Vgl. Greene, Joshua D./Nystrom, Leigh E./Engell, Andrew D./Darley, John M. (2004).

¹³²Vgl. Haidt, J./Koller, S./Dias, M. (1993).

¹³³Vgl. Batson, C. D., Duncan, B. D., Ackerman, P., Buckley, T., & Birch, K. (1981) sowie Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991), pp. 107–122.

Anscheinend können Menschen das Leid anderer Personen nachempfinden (empathische Emotion), wenn sie die Perspektive einer leidenden Person übernehmen oder sie sich der anderen Person als ähnlich wahrnehmen. Dann wollen sie deren Situation verbessern. Dieses Verhalten zeigt den Menschen als soziales Wesen. Da sich dieses Verhalten evolutorisch behauptet hat, muss es nicht nur in der Gruppe Vorteile erzeugt haben, sondern auch das Individuum nicht zuletzt auch in der Fortpflanzung begünstigt haben.¹³⁴

Studien zeigen, dass altruistisches Verhalten mit spezifischen intrinsischen Belohnungen einhergeht, weil verschiedene Studien zeigten, dass bei Spenden für wohltätige Zwecke Hirnareale aktiviert werden, die ein hohes Maß an Überlappung mit Arealen (z. B. Striatum) aufweisen, die aktiviert werden, wenn Menschen positive soziale oder finanzielle Belohnungen erhalten.¹³⁵

Wie ist die Eigenschaft Moral vor dem oben beschriebenen Hintergrund einzuordnen? Moral ist wie alle anderen Eigenschaften teilweise angeboren, teilweise anerzogen und kann wie die beschriebenen Intelligenzformen bei der Lösung der unbekannten Aufgaben des Lebens hilfreich sein. Sie gehört zu den sozialen Kompetenzen, genauer zur interpersonalen Intelligenz. Wie bereits dargestellt, ist Moral die Grundlage für Vertrauen und damit auch des produktiven menschlichen Zusammenlebens. Wiederholt moralisches Verhalten gegenüber Dritten bewegt diese dazu, bei Transaktionen entgegenzukommen also beispielsweise selbst in Vorleistung zu gehen und auf die spätere Gegenleistung des Geschäftspartners zu vertrauen, womit den moralischen Menschen zwischenmenschlich prinzipiell mehr gelingt als den unmoralischen. Es gibt allerdings auch noch eine negative Ausprägung der interpersonalen Intelligenz, die sogenannte Cleverness. Hierunter wollen wir die Befähigung verstehen, sich unmoralisch auf Kosten der anderen Menschen zu bereichern, Vorteile zu ziehen, ohne entdeckt oder belangt zu werden. Diese Befähigung macht leider nur allzu oft den Erfolg im Leben aus. Diesen Erfolg gilt es aus Sicht der Gesellschaft zu verhindern, weil er sowohl einzelne als auch das System als Ganzes schädigt (altruistische Bestrafung durch „strong reciprocators“).

Die Schlussfolgerungen, die man aus diesen neuen Erkenntnissen ziehen kann, sind sehr beruhigend. Wenn jemand in den traditionellen drei Intelligenzen nicht gut abgeschnitten hat, heißt das weder, dass er im Leben keinen Erfolg haben kann, noch dass er dumm ist. Intelligenz ist als die Befähigung, im Leben erfolgreich zu sein, wie die Herausforderungen des Lebens komplex und vielschichtig. Beispielsweise ist zum Training der Analysefähigkeit und Komplexitätsreduktion auch das Studium einer

¹³⁴Vgl. Campbell, D. T. (1965) sowie Brewer, M. B., & Caporael, L. R. (2006), pp. 143–161 sowie Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018), Sozialpsychologie, Wiesbaden: Springer 2018, pp. 99.

¹³⁵Vgl. Moll, J., et al. (2006); Harbaugh, W.T., Mayr, U., sowie Burghart, D.R. (2007); Fehr, E., & Camerer, C. F. (2007), pp. 419–427 sowie Levine, Mark und Manning, Rachel (2014), p. 392.

Orchesterpartitur geeignet. Um sich in einer Gruppe durchzusetzen, benötigt man sowohl interpersonale als auch emotionale Intelligenz. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Überschneidungen der Begabungen, sodass es per se fast unmöglich erscheint, die Intelligenz eines Menschen endgültig zu klassifizieren oder gar einen Menschen in Bezug auf seine Lebensfähigkeit zu bewerten. Jeder Mensch hat Stärken und Schwächen. Oft sind diese ausgeglichen, auch bei den Extremen. Nur zu oft findet man Ingenieure, die ihre genialen Erfindungen nicht nutzen können, weil ihnen jeder kaufmännische Instinkt fehlt. Ferner ist Intelligenz bis zu einem gewissen Grad lernbar. Die grundlegenden Fähigkeiten sind zwar angeboren, sie lassen sich aber durch Training um rd. 15 % steigern.

Aus den verschiedenen Intelligenzformen kann man schließen, dass die Menschen unterschiedlich in der Lage sind, die Wirkung ihres Verhaltens auf die Wohlfahrt von Dritten nachzuvollziehen und Mitleid zu empfinden. Ferner zeigen sie, dass die menschliche Natur weit über den Homo Oeconomicus hinausgeht.

Insgesamt mag bezweifelt werden, dass sich alle die von Gardner herausgearbeiteten Intelligenzen so trennscharf empirisch nachweisen lassen. Bisher gelang es, die soziale Intelligenz zu isolieren und einen Zusammenhang zum Erfolg der persönlichen Einflussnahme auf Menschen empirisch nachzuweisen. Ferner konnten Zusammenhänge zwischen dem akademischen Grad sowie dem Alter und der sozialen Intelligenz festgestellt werden.¹³⁶

Verständnisfragen

1. Wie kann man Altruismus und Mitgefühl erklären? Was sind hierfür Voraussetzungen?
2. Welche Formen der Intelligenz sind für moralisches Denken und Entscheiden wichtig?
3. Welche Formen der Intelligenz sind für ein gelungenes Leben wichtig?

4.5 Kulturelle Einflussfaktoren

Ein Artikel im Handelsblatt mit der Überschrift: „Ökonomische Kulturrevolution“ beschrieb die Selbsterkenntnis der Wirtschaftswissenschaften, dass sie „lange Zeit gegenüber kulturellen Faktoren ignorant war.“ Stellvertretend für die ignorante „traditionelle“ Ökonomie werden die Nobelpreisträger George Stigler und Gary Becker zitiert, die Ende der 70er Jahre die Behauptung aufstellten: „Ökonomen, die mit kulturellen Faktoren argumentieren tarnen damit nur das Scheitern ihrer Analyse.“ Dieses Verdikt wäre dann – so der Artikel – bis Ende der 90er Jahre die herrschende

¹³⁶Vgl. Eshghi, Parto/Arofzad, Shahram/Hosaini, Taghi Agha (2013). Zur Diskussion vgl. Gardner, Howard/Moran, Seana (2006).

Meinung gewesen. Nun sei es aber den amerikanischen Forschern mit einem erheblichen methodischen Aufwand gelungen, den Einfluss von Kultur wissenschaftlich valide nachzuweisen. So ist es der Professorin Raquel Fernández von der New York University zusammen mit ihrer Kollegin Alessandra Fogli gelungen, kulturelle Faktoren von klassischen ökonomischen Einflussfaktoren zu separieren. Sie haben sich hierbei eines medizinischen Forschungsansatzes bedient, dem sogenannten „epidemiologischen Ansatz“. Wenn amerikanische Ärzte Umwelteinflüsse als Ursache wie beispielsweise bei Herzinfarkten von Japanern herausfiltern wollen, vergleichen sie die Herzinfarkte von den Japanern, die in die USA eingewandert sind, mit den in Japan lebenden genetisch gleichen Menschen. Die Wirtschaftswissenschaftler verglichen hingegen die Neigung zur Erwerbstätigkeit bei Frauen, die in den USA geboren wurden, deren Eltern aber aus unterschiedlichen Herkunftsländern kamen. Die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen waren bei allen gleich, trotzdem unterschied sich die Erwerbsneigung: je höher die Erwerbsbeteiligung der Eltern in den Herkunftsländern war, desto eher waren später die in den USA geborenen Töchter erwerbstätig.¹³⁷ Einer anderen Forschungsgruppe (Guiso, Sapienza und Zingales) gelang der Nachweis, dass die normative positive Prägung von Sparsamkeit eine genauso hohe Bedeutung für die Erklärung von länderspezifischen Unterschieden in der Sparsamkeit hat, wie die ökonomischen Einflussfaktoren.¹³⁸ Eine andere Studie von Andrea Ichino und Giovanni Maggi bestätigt, dass regionale Kulturunterschiede das wirtschaftliche Verhalten von Menschen prägen. Im Auftrag einer großen italienischen Bank untersuchten sie, warum der Krankenstand der Südtalener höher war als in Norditalien. Sie stellten fest, dass der Geburtsort eines Angestellten erheblichen Einfluss auf die Krankmeldung hat. Italiener, die im Süden zur Welt kamen, wiesen deutlich höhere Fehlzeiten auf. Selbst dann, wenn sie schon seit Jahren in Norditalien arbeiteten.¹³⁹

Was kann man nun aus diesen neuen Erkenntnissen der Wirtschaftswissenschaft schließen? Zunächst muss man feststellen, dass dies keine neuen Erkenntnisse sind, sondern bestenfalls neue statistische Belege. Der Soziologe Max Weber hat bereits in seinem Werk „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ 1905 die Bedeutung kultureller Prägung für die wirtschaftliche Entwicklung herausgestellt.¹⁴⁰ Und auch schon vorher gab es solche Hinweise. Kulturelle Einflüsse waren und sind die Basis für Kulturwissenschaften wie die Soziologie oder die Verhaltensforschung.

Max Weber sah in der protestantischen bzw. calvinistischen Prägung eine Ursache für die positive wirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz, den Niederlanden, Englands

¹³⁷Vgl. Fernández, Raquel/Fogli, Alessandra (2005), S. 552–561.

¹³⁸Vgl. Guiso, Luigi/Sapienza, Paola/Zingales, Luigi (2006), S. 23–48.

¹³⁹Vgl. Ichino, Andrea/Maggi, Giovanni (1999), S. 1057–1090 sowie Handelsblatt vom 19.02.07, S. 9.

¹⁴⁰Vgl. Weber, Max (1922).

und Teilen Deutschlands.¹⁴¹ Die Sekundärtugenden (wie Treue, Tüchtigkeit, Ehrlichkeit, Ordnungsliebe, Sparsamkeit, Verlässlichkeit, Sauberkeit und Pünktlichkeit) werden in ihrer Bedeutung als Arbeitsethos als die Grundvoraussetzung für den Erfolg der industriellen Entwicklung von Europa und Nordamerika und als die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg der asiatischen Schwellenländer gesehen.¹⁴² Die Einstellungen von Menschen einer Gesellschaft zu ökonomisch relevanten Dingen wurden allerdings bisher von der Wirtschaftswissenschaft ebenso wenig berücksichtigt, wie das Vorhandensein ökonomischer Kenntnisse. Was hilft es, wenn wie im Fall Russlands das System Marktwirtschaft eingeführt wird, die Menschen sich aber noch wie im alten kommunistisch-planwirtschaftlichen System verhalten? Was hilft es, wenn die Rahmenbedingungen wie ein Rechtssystem mit Legislative und Exekutive aufgebaut werden, die Richter aber mangels ethischer Prinzipien (und vielleicht auch mangels adäquater Bezahlung) bestechlich sind? Was hilft es, wenn demokratische Rahmenbedingungen wie in Russland Ende der 80er Jahre und in Deutschland in den 20er Jahren geschaffen werden, die Menschen sich aber politisch passiv verhalten und eine starke Führung wünschen, die ihnen alle Probleme abnimmt? Wenn ein System (eine Ordnung) weder verstanden noch akzeptiert wird, hat es keine Zukunft.

Kultur sind alle Normen, Werte und Einstellungen, die das Verhalten von Menschen als Gruppe definieren (Definition).

Kultur vereint die Mitglieder eines sozialen Systems miteinander in Bezug auf die Bedeutung und Interpretation dessen, was um sie herum vor sich geht, was zu ähnlichen Verhaltensweisen führt. Kultur gibt somit Identität für die Gruppenmitglieder. Das Konzept der Kultur kann auf Familien, Teams, Organisationen und Länder angewandt werden. Kultur bildet sich Gesellschaft als Gruppe durch äußere Einflüsse heraus, auf die die Gesellschaft versucht, durch optimale Anpassung zu reagieren. Klima, Landschaft, natürliche Ressourcen führen zu wirtschaftlichen Aktivitäten wie Landwirtschaft, Jagd, Bergbau und Konflikte mit anderen Gruppen als Gesellschaften zu militärischen Aktivitäten. Hieraus ergeben sich gesellschaftliche optimale Praktiken als Familienstruktur, Intergruppenbeziehungen, Geschlechterrollen, die über Sozialisationsprozesse wie Kindererziehung, Schulbildung und berufliche Sozialisation vermittelt werden, die wiederum Psychologische Ergebnisse hinterlassen wie kognitive Stile, Wertvorstellungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen als die Gesellschaft verbindende Kultur.¹⁴³

Wie wirkt sich Kultur auf das wirtschaftliche Verhalten von Menschen aus?

¹⁴¹Vgl. Weber, Max (1905); Ulrich, P. (1993), Sp. 1168 f. sowie Noll, Bernd (2002), S. 166.

¹⁴²Vgl. Leisinger, Klaus M. (1997), S. 144.

¹⁴³Vgl. Smith, P. B., Bond, M. H., & Kağıtçıbaşı, Ç. (2006) sowie Smith, Peter B. (2014), S. 569 ff.

Weber beschrieb den wirtschaftlichen Aufstieg nach der Reformation als Folge einer protestantischen Ethik, die sich als Leistungsmotivation auswirkte, indem sie die Einstellungen von Unternehmern und Arbeitern nachhaltig prägte. Diese Form von Mann

„gets nothing out of this wealth for himself, except the irrational sense of having done his job well“¹⁴⁴

McClelland wurde von Weber inspiriert und vermutet, dass protestantische Werte in der Erziehung, das Leistungsmotiv gefördert haben. Werte wie Eigenverantwortung und harte Arbeit führen zu mehr unternehmerischer Aktivität und damit zu wirtschaftlichem Aufschwung.

McClelland entwickelte 1961 einen Leistungsmotivindex, indem er historische Textquellen unterschiedlichster Art auf Leistungsmotive auswertete (z. B. Märchen, Gedichte, Reden oder Schulbuchtexte) und mit der wirtschaftlichen Entwicklung der jeweiligen Kulturen verglich. Für das antike Griechenland, Spanien im späten Mittelalter, England im 15. bis 19. Jahrhundert sowie den USA für die Zeit zwischen 1800 und 1950 konnte er zeigen, dass Perioden des wirtschaftlichen Aufschwungs ein Anstieg im nationalen Leistungsmotiv-Index vorausgegangen war, dem wirtschaftlichen Niedergang hingegen eine Abnahme. Damit ist ein Zusammenhang aber nicht unbedingt auch eine Kausalität bewiesen.¹⁴⁵ 2009 gab es eine vergleichbare Analyse in Bezug auf zwei deutsche Bundesländer, die das Ergebnis von McClelland bestätigte.¹⁴⁶

Earley testete mit 45 Israelis, 60 Festlands-Chinesen und 60 Amerikanern die kollektivistische und individuelle Orientierung und anschließend die Leistungsfähigkeit individuell und innerhalb von Gruppen, wobei eine Gruppe den Teilnehmern als homogen und ihnen ähnlich (Eigengruppe) und eine Gruppe als unterschiedlich (Fremdgruppe) angegeben wurde. Die Individualisten waren überwiegend Amerikaner und lösten signifikant weniger Aufgaben in einer der kollektiven Umgebung als individuell. Umgekehrt waren die Kollektivisten – überwiegend Chinesen – deutlich produktiver, wenn sie meinten in einer Eigengruppe zu arbeiten.¹⁴⁷

Fazit

Kultur ist als Identität der Gesellschaft ein produktiver Faktor. In kollektivistischen Kulturen funktionieren andere Anreize als in individualistischen Kulturen. Max Weber (protestantische Ethik) wurde bestätigt. Kulturelle Leistungsmotive (z. B. Märchen, Gedichte, Reden oder Schulbuchtexte) beeinflussen die wirtschaftlichen Entwicklung.

¹⁴⁴Vgl. Weber, M. (1905).

¹⁴⁵Vgl. McClelland, D. C. (1961) und Brandstätter, Veronika/Schüler, Julia/Puca, Rosa Maria/Lozo, Ljubica (2018), S. 35 ff.

¹⁴⁶Vgl. Engeser, S., Rheinberg, F., & Möller, M. (2009).

¹⁴⁷Vgl. Earley, P. C. (1993) und Smith, Peter B. (2014), S. 591 ff.

So gesehen sollte eine Wirtschaftspolitik darauf ausgerichtet sein, Leistung in der Gesellschaft positiv zu bewerten bzw. als Gruppennorm zu setzen. Hier gibt es andererseits Grenzen durch die individuelle Freiheit und allgemein die Menschenrechte des Individuums die zu respektieren sind. Soziale Anerkennung und Identität, die eine Gesellschaft als Gruppe geben kann stehen andererseits den negativ wirkenden Gruppensanktionen bei Normverletzung gegenüber.

4.6 Ökonomische Verhaltensmotivation

Was motiviert Lebewesen ökonomisch aktiv zu werden und Leistung zu erbringen?

Perin (1942) und Williams (1938) erforschten dies an Ratten. Je länger ihnen die Nahrung (Esstrieb) entzogen wurden (zwischen 0 und 22 Stunden) und je häufiger sie danach einen Hebel drücken mussten, um an Futter (Anreiz) zu kommen (zwischen 5 und 90 Mal) desto stärker war die Lösungsresistenz als Verhaltenstendenz (reaction potential) bei Weglassen der Belohnung für das Hebeldrücken. Gemessen wurde wie oft der Hebel noch gedrückt wurde bis die Versuchstiere mindestens fünf Minuten ohne jegliche Reaktion in der Versuchsanordnung verharrten.¹⁴⁸

Das bedeutet, dass Lebewesen durch Entzug ihrer Grundbedürfnisse motiviert werden, was erklären würde, dass Kulturen, die sehr starke Entbehrungen erlitten mussten hinterher sehr ökonomisch engagiert waren. Vorausgesetzt, sie hatten mit dem ökonomischen Verhalten die positive Erfahrung gemacht, dass sie ihre Not lindern können.

Ausgehend von den Experimenten von Perin und Williams stellte Hull 1952 fest, dass die Motivation auch von der Qualität der angebotenen Belohnung als Anreiz positiv abhängig ist. Die Verhaltenstheorie bestimmt ausgehend von Hull eine Verhaltenstendenz wie folgt.

Verhaltenstendenz = Gewohnheit $\times$ Trieb $\times$ Anreiz (engl.: reaction potential = habit strength $\times$ drive $\times$ incentive).¹⁴⁹

Bedürfnisbedingte Triebe erzeugen einen Handlungsdruck (engl. „push“; Verhaltensauslöser: Hunger), während situative Anreize, die durch die Umwelt des Individuums geschaffen werden, ein bestimmtes Verhalten auslösen, um dem Handlungsdruck zu genügen und eine Befriedigung auszulösen (engl. „pull“; Verhaltensauslöser)¹⁵⁰

Die Ökonomie kann die Anreize beeinflussen. Die Spielregeln, die zu Belohnungen oder Sanktionen führen, bilden den institutionellen Rahmen für das Verhalten.

¹⁴⁸Vgl. Perin, C. I. (1942) sowie Williams, S. B. (1938).

¹⁴⁹Vgl. Hull, C. L. (1952), S. 140 ff.

¹⁵⁰Vgl. Brandstätter, Veronika/Schüler, Julia/Puca, Rosa Maria/Lozo, Ljubica (2018), S. 18 ff.

Es gibt drei Anreizklassen, die sich drei Motivthemen zuordnen lassen und in späteren Kapiteln separat behandelt werden. Diese Anreizklassen sind:

1. Leistungsmotivation, also Herausforderungen zu meistern.

Bei Verhalten, das auf eine Leistung ausgerichtet ist, ist es das Ziel des Handelnden wirtschaftlich produktiv zu sein (Definition). Leistungsmotivation (achievement motive) spiegelt das Bedürfnis nach einem fairen Leistungswettbewerb in der Marktwirtschaft wider.

2. Anschlussmotivation (affiliation motive),

also soziale Kontakte knüpfen und pflegen.¹⁵¹ Das Streben nach zwischenmenschlich befriedigenden Beziehungen (Anschlussmotivation Definition) war evolutionsbiologisch von hoher Bedeutung. Die Bindung an Bezugspersonen und das Zusammenleben in Gruppen war zentral, um das Überleben des Individuums zu sichern. Dies stellt eine besondere Herausforderung im Computerzeitalter dar. Der Arbeitsplatz des Menschen sollte nach wie vor soziale Kontakte ermöglichen, um die Bedürfnisse des Menschen abzudecken.

3. Machtmotivation, also andere Menschen beeinflussen oder beeindrucken.¹⁵²

Das Machtmotiv wird definiert als die Neigung, Befriedigung aus der physischen, mentalen oder emotionalen Einflussnahme auf andere zu ziehen.¹⁵³ Dies spielt eine Rolle bei der Motivation von Politikern und Managern.

Bei der Motivforschung zeigte sich, dass mittels Bildgeschichten indirekt also unbewusst gemessene und über den Selbstbericht offen erfasste Motive voneinander abwichen, also nicht miteinander korrelierten.¹⁵⁴

Dies liegt daran, dass es unbewusste (implizite) und bewusste Motive „selbst-zugeschriebene Motive“ (explizite Motive oder self-attributed motives) für das menschliche Handeln gibt. Die impliziten Motive entstehen aus vergangenen affektiven Erfahrungen (affektgesteuerte Bedürfnisse), die ins Unterbewusstsein eingehen, wohingegen bei den explizierten Motiven bewusst die Vorteilhaftigkeit des eigenen Handelns hinterfragt wird, weshalb sie weniger spontan sind. Hier fließen dafür die sozialen Strukturen in Form von sozialen Anreizen ein.

Beim Machtmotiv sind die positiven affektiven Erfahrungen als das Gefühl über andere bestimmen zu können, sich stark zu fühlen entscheidend. Bei der Anschlussmotivation sind es die Gefühle sozialer Harmonie, wenn man Zuwendung und

¹⁵¹Vgl. Atkinson, J. W., Heyns, R. W., & Veroff, J. (1954), S. 405–410.

¹⁵²Vgl. Schultheiss, O. C. (2008).

¹⁵³Vgl. deCharms, R., Morrison, H. W., Reitman, W., & McClelland, D. C. (1955). sowie McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953).

¹⁵⁴Vgl. McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989), pp. 690–702 sowie Brandstätter, Veronika/Schüler, Julia/Puca, Rosa Maria/Lozo, Ljubica (2018), S. 81 ff.

Sympathie von anderen Personen erfährt. Aus diesen Erfahrungen bilden sich Handlungspräferenzen.¹⁵⁵

Darüber hinaus unterscheidet man noch intrinsische und extrinsische Motive. Bei intrinsischen Motiven kommt der Anreiz für das Handeln von innen heraus, während bei extrinsischer Motivation äußere Anreize wie Belohnungen oder Sanktionen verhaltensauslösend sind.¹⁵⁶

Die Theorie der Basisbedürfnisse erklärt wie intrinsische Motivation entstehen. Sie unterscheidet drei psychologische Basisbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit. Diese wurden universell für verschiedene Personentypen (Frauen, Männer, Arbeiter, Manager etc.) und Kulturen (individualistischen westlichen und kollektivistischen östlichen Kulturen) nachgewiesen.

- Autonomie kann man als Selbstbestimmung charakterisieren. Sie ist als das Bedürfnis definiert. Der Mensch will sich selbst als autonom in seinen Handlungen erleben, sodass er sie seinen Werten und Interessen anpassen kann.

Studien zeigen, dass Instrumente der extrinsischen Motivation wie Kontrolle, Sanktionen, Belohnungen aber auch subtilere Manipulationen wie kontrollierende Sprache („Du sollst“ statt „Du kannst“) und die Erzeugung von Schuldgefühlen die intrinsische Motivation verringern.

- Kompetenzerleben meint das Bedürfnis, sich als kompetent und effektiv bei der Verfolgung von Zielen zu erleben. Das beinhaltet das Bedürfnis nach übersichtlichen Strukturen, die die Wirkung des eigenen Handelns erkennen lassen.
- Soziale Eingebundenheit ist das Bedürfnis nicht nur sozial anerkannt zu werden, sondern auch anderen Personen oder Gruppen (Partner, Familie, Freunde, Arbeitskollegen) zugehörig und verbunden zu fühlen.

Um soziale Eingebundenheit zu erwirken, ist ein warmes und integrierendes soziales Umfeld wichtig. Eine distanzierte und gleichgültige Umgebung bewirkt das Gegenteil. Erlebte emotionale soziale Unterstützung wirkt sich positiv aus, weil sie ein darauf ausgerichtetes Verhalten stimuliert.

Die Basisbedürfnisse gehören zu den menschlichen Grundbedürfnissen wie Essen und Schlafen. Werden sie bedient, führt dies zu intrinsischer Motivation, Wohlbefinden

¹⁵⁵Vgl. Schultheiss, O. C. (2008); McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989) sowie Brandstätter, Veronika/Schüler, Julia/Puca, Rosa Maria/Lozo, Ljubica (2018), S. 81 ff.

¹⁵⁶Vgl. Brandstätter, Veronika/Schüler, Julia/Puca, Rosa Maria/Lozo, Ljubica (2018), pp. 113 sowie Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000), S. 233.

und persönlicher Entwicklung. Werden sie nicht befriedigt, sind Demotivation und Unwohlsein die Folge.¹⁵⁷

Hieraus lassen sich volkswirtschaftliche Ziele ableiten: Der Staat muss die wirtschaftliche Freiheit des Individuums gewährleisten, muss aber auch den sozialen Kontakt ermöglichen. Darüber hinaus müssen die staatlichen Strukturen, insbesondere bei den Behörden mit Bürgerkontakt übersichtlich gehalten werden.

Meyer et al. testeten mit zwei Studien die Theorie der Basisbedürfnisse an professionellen Mode- und Foto-Modellen. Ihre Hypothese war, dass sie unzufrieden sein müssten, weil sie wenig Einfluss auf ihren Erfolg haben (Kompetenz), sie nach oberflächlichen Werten (ihrer Schönheit) beurteilt werden (Autonomie) und sie aufgrund des berufsbedingten Reisens relativ wenig Gelegenheiten haben, tiefgehende zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen. Die Models berichteten über geringere Lebenszufriedenheit, geringeres emotionales Wohlbefinden und ein geringeres Selbstwertgefühl.¹⁵⁸

Lebewesen werden durch Entzug ihrer Grundbedürfnisse motiviert, was erklärt würde, dass Kulturen, die sehr starke Entbehrungen erlitten mussten hinterher sehr ökonomisch engagiert waren.

Die Motive Autonomie und Kompetenzerleben zeigen, dass der Mensch sich vor allem aktive mit den Herausforderungen des Lebens auseinandersetzen und die Wirkungen seines Tuns nachvollziehen will.

Gestaltungsfreiheit und Leistungsmotivation sind zentrale menschliche Bedürfnisse. Sie sind somit übergeordnete Ziele des Staates, die der Staat im Rahmen seiner Organisation und Institutionen berücksichtigen muss. Hieraus ergibt sich zwangsläufig der Wunsch nach marktwirtschaftlicher Freiheit und einer dezentralen Organisation der Wirtschaft. Das Ziel des Handelnden, wirtschaftlich produktiv zu sein spiegelt das Bedürfnis nach einem fairen Leistungswettbewerb in der Marktwirtschaft wider.

Bedürfnisbedingte Triebe erzeugen einen Handlungsdruck (engl. „push“; Verhaltensauslöser: Hunger), während situative Anreize, die durch die Umwelt des Individuums geschaffen werden, ein bestimmtes Verhalten auslösen.

Die Ökonomie kann die Anreize beeinflussen. Die Spielregeln, die zu Belohnungen oder Sanktionen führen bilden den institutionellen Rahmen für das Verhalten. Der Staat muss die wirtschaftliche Freiheit des Individuums gewährleisten, muss aber auch den sozialen Kontakt ermöglichen, um die Anschlussmotivation zu berücksichtigen (Motiv soziale Eingebundenheit). Darüber hinaus müssen die staatlichen Strukturen, insbesondere bei den Behörden mit Bürgerkontakt übersichtlich gehalten werden und möglichst auf Regulierungen und Besteuerungen verzichtet werden, insofern sie die

¹⁵⁷Vgl. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000), 227–268 sowie Brandstätter, Veronika/Schüler, Julia/Puca, Rosa Maria/Lozo, Ljubica (2018), S. 117 ff.

¹⁵⁸Vgl. Meyer, B., Enström, M. K., Harvstveit, M., Bowles, D. P., & Beevers, C. G. (2007), S. 2–17.

wirtschaftlichen Prozesse für den Handelnden verkomplizieren und damit unübersichtlich machen (Soziale Eingebundenheit).

Die Neigung, Befriedigung aus der physischen, mentalen oder emotionalen Einflussnahme auf andere zu ziehen (Machtmotivation) muss bei der Beurteilung von dem Verhalten von Politikern berücksichtigt werden.

Fazit

Was motiviert Menschen? Welche Ziele haben sie? Was macht sie glücklich? Diese Fragen können sicherlich nie erschöpfend beantwortet werden und Verallgemeinerungen werden hier dem Einzelfall oft nicht gerecht, aber Tendenzen lassen sich immerhin ausmachen. Ein Manko der traditionellen Wirtschaftstheorie ist die zu einseitige Ausrichtung auf die individuelle Nutzenmaximierung als Triebfeder menschlichen Handelns. Natürlich kann man letztlich alles als Nutzen definieren, aber dann verliert der Ansatz an Trennschärfe. Nach dem existenziellen Überleben und der Fortpflanzung dürfte die Anerkennung durch andere Menschen das bedeutendste Handlungsmotiv sein. Wer kann sich schon freimachen von sozialer Zuwendung, von Lob, also allgemeiner Anerkennung¹⁵⁹ bis hin zur unterwürfigen Huldigung. Auch Macht dient letztlich dem Geltungsbedürfnis. Handeln Menschen aber nur eigennützig? Sicherlich nicht. Bestes Beispiel sind die vielen Qualen, Anstrengungen und Entbehrungen, die die Menschen für Religionen und Ideologien auf sich genommen haben. Die Vorstellung, die Welt zu verbessern oder sich für eine gerechte Sache einzusetzen, kann viele Menschen begeistern, manche sogar bis zur Selbstaufgabe, wenn es heißt, für eine „gerechte Sache zu sterben“. Dies ist eine menschliche Stärke, die schon oft missbraucht wurde. Religionen und Ideologien haben eines gemeinsam, sie geben den Menschen die emotionale Sicherheit, das moralisch Richtige zu tun. Sie liefern eine Handlungsanweisung für das menschliche Verhalten. Der Mensch bekommt gleichzeitig einen Sinn für sein Dasein, eine moralische Legitimation. Abweichungen von diesen Vorgaben werden zumindest bei den westlichen Religionen fast ausschließlich durch das Gewissen sanktioniert. Der Mensch fühlt sich moralisch schlecht, weil er die religiösen Regeln nicht eingehalten hat. Wir halten fest, dass moralische Vorstellungen und soziale Anerkennung ganz wesentliche Motive menschlichen Handelns darstellen. Auch wenn der Glaube an das Gute und subjektiv Gerechte nicht der Realität entspricht, ist es doch zumindest der Wunsch vieler. Eine gute Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung baut auf dieser Erkenntnis auf und verbindet das Angenehme mit dem Nützlichen. Sie gibt den Menschen das, was sie

¹⁵⁹ „Denn jedermann achtet darauf, dass ihn sein Mitmensch ebenso schätzt wie er sich selbst, ...“ Hobbes, Thomas (1651), S. 104. Auf die Frage welche Faktoren für sie in Ihrem Leben die größte Bedeutung haben und ihr Verhalten nachhaltig bestimmen nennen Führungskräfte zuallererst „Anerkennung“. Vgl. Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2012).

wollen, um glücklich zu sein und motiviert sie dabei, ihre produktiven Kräfte zum Wohle aller zu entfalten.

Kommunismus und Faschismus sind Ideologien. Ähnlich wie Religionen geben sie den Menschen klare moralische Werte und Handlungsvorgaben. Sie geben ihrem Handeln einen Sinn. Das menschliche Handeln bekommt einen über das Materielle hinausgehenden Wert, womit die Menschen auch für sich selbst einen Wert bekommen. Anscheinend wollen viele Menschen an etwas Gutes glauben, für das sie sich einsetzen können. Der Eigennutzen wird zumindest teilweise dem Gemeinnutzen untergeordnet, da das Individuum Nutzen anders definiert. Durch die Tätigkeit für das Allgemeinwohl fühlt sich der Mensch besser. Ideologie und Religion sind allerdings schon oft missbraucht worden und tendenziell besteht hier die Gefahr der Manipulation. Die Bedeutung von moralischen Werten als Handlungs- und Verhaltensmotivation und damit für die Entfaltung produktiver Kräfte besteht aber davon unabhängig. Wertvorstellungen können als Humankapital die produktiven Kräfte von Gesellschaft, Unternehmen und Volkswirtschaft stimulieren.

Emotionen unterscheiden den Menschen von Maschinen und werden oft als Schwäche gesehen. Dies ist ein vorschnelles Urteil. Zwar ist der Mensch in Situationen, in denen es auf rein rationales Verhalten ankommt, wenn nicht jetzt schon, dann irgendwann einmal den Maschinen unterlegen. Emotionen wie Angst können den Menschen schwächen. Emotionen können aber Menschen auch positiv beeinflussen. Ohne emotionale Bindungen würden das Ehe- und Familienleben und damit die Aufzucht der Kinder für den Fortbestand der Gesellschaft nicht funktionieren. Maschinen können sich nicht fortpflanzen, sondern bestenfalls klonen, womit es auch keine Evolution bei Maschinen geben kann. Ohne die Emotion Mitleid ließe sich die Existenz vieler Religionen, wie die des Christentums nicht erklären. Mitleid ist die Basis für menschliches Zusammenleben, da Helfen und Rücksichtnahme eine Gesellschaft stärken. In der Gruppenausrichtung des Menschen sind auch enorme Stärken verborgen. Die Gruppenorientierung des Menschen und die Unterschiede der Menschen ermöglichen als Kombination einen arbeitsteiligen, zusammengehörenden komplexen Arbeitsprozess. Verbunden mit der Fortschrittlichkeit des menschlichen Gehirns ist dies ein Hauptgrund für die zivilisatorische Überlegenheit des Menschen gegenüber anderen Lebewesen.

Das Bild vom Menschen ist sehr viel komplexer als bisher angenommen. Was ist der Mensch? Dies ist zwar eine oft gestellte Frage, die aber nie erschöpfend beantwortet werden kann. Zutreffend dürfte aber sein, wenn man den Menschen als gruppenorientiertes Lebewesen bezeichnet. Er ist somit keine Maschine, da er als Lebewesen über Emotionen und Instinkte verfügt, die sein Verhalten maßgeblich beeinflussen. Der Mensch entwickelt nicht nur aus seiner schöpferischen Kreativität, also inspirativer Assoziation technischen Fortschritt, Problemlösungen, sondern auch künstlerische Werke als Ausdruck seiner selbst, seiner tiefen Psyche. Im Gegensatz zur Maschine ist der Mensch in der Lage auch ohne Zufallsprozesse vollkommen Neues zu erschaffen. Würde man die Verhaltensannahme der Nutzenmaximierung

weiter als Glücksmaximierung definieren und nicht lediglich als Maximierung des materiellen Nutzens, würde man nicht nur dem ursprünglichen Ansatz des Utilitarismus entsprechen, sondern wäre auch realitätsnaher.

Verständnisfragen

1. Beschreiben Sie den Homo Oeconomicus.
2. Warum ist dieses Menschenbild als Vereinfachung sinnvoll, aber unzureichend, um den Menschen zu beschreiben.
3. Was versteht man unter dem Konzept des aufgeklärten Selbstinteresses?
4. Was für eine gesellschaftliche Bedeutung haben Normen und das Gerechtigkeitsempfinden?
5. Nennen und beschreiben Sie die verschiedenen Intelligenzformen. Welche Bedeutung haben sie in der Wirtschaftspraxis?

4.7 Historische Entwicklung des Menschen in der Wirtschaft

Heute gelten in den westlichen Industrieländern die gesellschaftspolitischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Ordnungsvorstellungen des Liberalismus:

- Demokratie
- Rechtsstaat
- Marktwirtschaft

Sie entsprechen den Grundvorstellungen der Freien Marktwirtschaft, in der selbstbestimmte, selbstverantwortliche, über Privateigentum verfügende Individuen im Eigeninteresse handeln und individuelle Ziele (Streben nach Glück) verfolgen. Sie koordinieren ihre Entscheidungen anonym und machtfrei über Märkte, auf denen Vertragsfreiheit herrscht.

War das schon immer so? Wie sahen denn Wirtschaft und Gesellschaft vor ein paar hundert Jahren aus? Im Mittelalter gab es als wirtschaftliche und gesellschaftliche Organisationsform den Feudalismus. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Organisationsformen bedingten sich schon damals gegenseitig, wobei die technisch-wirtschaftlichen Entwicklungen die gesellschaftlichen vorgaben. Zumindest konnten die Gesellschaften, die sich an die neuen technisch-wirtschaftlichen Entwicklungen anpassten, am besten den technischen Fortschritt und die damit verbundenen Produktivitätsvorteile umsetzen.

Im Feudalismus war die Gesellschaft entsprechend der wirtschaftlichen Struktur hierarchisch zentral organisiert. Die Wirtschaft wurde vor allem durch den Agrarsektor bestimmt. Für die Landwirtschaft waren einfache Tätigkeiten erforderlich. Die Arbeitsteilung war gering. Es gab auch wenig zu produzierende Produkte. Die einfachen, auf dem Land zu verrichtenden Tätigkeiten waren leicht zu kontrollieren. Ob ein Knecht

das Feld gepflügt hatte, war weithin sichtbar. Die Macht war zentral in den Händen des Adels und der Kirche. Der Fürst garantierte die innere Ordnung und die äußere Sicherheit. Es gab keine Gewaltenteilung. Legislative und Exekutive waren in einer Hand. Das Individuum musste sich unterordnen, sich fügen. Es gab keine politische Mitwirkung. Auf dem Dorf war der Mensch dem Fürsten bedingungslos ausgeliefert. Dem Fürsten gehörte das Land, das der Bauer bestellte. Der Bauer war also wirtschaftlich abhängig. Auch die ganze weltliche Macht lag beim Fürsten. Er war zugleich Legislative und Exekutive. Zu den harten fürstlichen weltlichen Regeln kamen die strengen moralischen Regeln der Kirche hinzu. Die Strafe bei Regelverstößen reichte bis zum Fegefeuer im Jenseits. Das Leben der damaligen Menschen war eng. Es gab kaum individuellen Freiraum.

Dass diese gesellschaftlichen Strukturen durch die wirtschaftlichen bedingt waren, zeigt das damalige Sprichwort „Stadtluft macht frei nach Jahr und Tag“.¹⁶⁰ In den sogenannten freien Städten konnte man immerhin als selbstständiger Handwerker oder Kaufmann sein Arbeitsleben bis zu einem gewissen Maß selbst gestalten. Dieses Maß wurde durch die Zünfte, die Selbstverwaltung der Städte vorgegeben. Die Zünfte verkörperten damals die Wirtschaftsordnung. Innerhalb dieses Rahmens konnte sich das Individuum frei bewegen, in den Zünften mitwirken und je nach Vermögen sogar die Politik der Stadt zum Beispiel im Stadtrat mitbestimmen. Die Städte bildeten sich mit der Entwicklung des differenzierten Handwerks und dem Aufblühen des Handels heraus. Später kamen dann noch die Manufakturen und mit ihnen neuer wirtschaftlicher Wohlstand und die damit verbundene Macht hinzu. Der dadurch erzielbare Wohlstand verschaffte Macht. Das neu entstandene Bürgertum forderte mit der wirtschaftlichen Macht immer wieder die Machtverteilung des Feudalismus heraus und entmachtete schließlich den Adel.¹⁶¹ Die technologische Entwicklung bestimmte die Wirtschaft. Und die Wirtschaft bestimmte die Gesellschaft.

Und die Wirtschaft entwickelte sich weiter. Mit dem technischen Fortschritt wurden die Menschen bei den einfachen Tätigkeiten immer mehr durch Maschinen ersetzt. Die Menschen wurden zum Planen, Bauen und Betreiben der Maschinen gebraucht. Immer weniger Menschen arbeiteten in der Landwirtschaft. Die durch den Technischen Fortschritt eingesparte Arbeitskraft konnte entweder zur Produktion neuer Produkte eingesetzt werden, was den allgemeinen Lebensstandard erhöhte, oder als Freizeit genutzt werden. Die dadurch freigewordene Zeit erlaubte es der breiten Bevölkerung, sich eine Allgemeinbildung anzueignen. Mit der Verlagerung der volkswirtschaftlichen Produktion von der Landwirtschaft hin zur industriellen Fertigung immer neuer Güter gewannen auch die Spielregeln der Marktwirtschaft immer größere Bedeutung. War zuvor in der Landwirtschaft noch eine zentrale Top-down-Planung, Umsetzung und Kontrolle

¹⁶⁰Vgl. Mitteis, Heinrich (1976) sowie Hühns, Erik/Hühns, Ingeborg (1963), S. 123 f.

¹⁶¹Vgl. Schäfer, Michael (2009).

möglich, galt es nun immer komplexere Produktionen von immer mehr Gütern zu koordinieren. Dies war nur dezentral über den Preismechanismus des Marktes möglich. Immer mehr Märkte für immer mehr Produkte und Vorprodukte entstanden. Die Struktur der Produkte und damit auch ihre Produktionsprozesse wurden immer komplexer, und die Vielfalt der Produkte nahm zu. Damit stiegen auch die Arbeitsteilung und die Spezialisierung.

Die Tendenz zu immer vielschichtigeren, komplexeren Strukturen erforderte auch in einem immer stärkeren Maß ein dezentrales eigenverantwortliches Handeln der Menschen, also ein immer größeres Maß an Freiheit. Die starke Einbindung des Individuums in die Dorfgemeinschaft und Großfamilie sowie die Unterordnung unter Fürsten und Kirchengewalt wich mit der Zeit immer mehr der Freiheit des Einzelnen. Nach der industriellen Revolution trat der Dienstleistungssektor in den Vordergrund und schließlich kam das Computerzeitalter, das wieder andere Anforderungen an den Menschen im Wirtschaftsprozess mit sich brachte. Die Tendenz ging weg von physischen zu geistigen Tätigkeiten. Gab es vor dem Computerzeitalter immer noch viele einfache Tätigkeiten in der Industrie, verdrängten nun Fertigungsroboter die einfachen Fließbandarbeitsplätze. Die Maschinen wurden überwiegend von rechnenden Maschinen, den Computern, kontrolliert. Mit der fortschreitenden Industrialisierung bekam nicht nur die Marktwirtschaft, sondern auch das Individuum einen ganz anderen Stellenwert. Die einfachen, durch Vorgesetzte, also Hierarchien, kontrollierbaren Tätigkeiten wurden immer weniger, dagegen Eigeninitiative und Eigenverantwortung immer wichtiger. Die Unternehmen mussten deshalb ihren Mitarbeitern immer mehr Freiraum und Eigenverantwortung überlassen. Die strenge hierarchische Kontrolle durch Beobachtung der Mitarbeiter war immer weniger geeignet, um optimale Fertigungsprozesse zu gewährleisten. Stattdessen gingen die Unternehmen immer mehr dazu über, Zielvorgaben und variable Entlohnung einzuführen. Der technische Fortschritt bestimmte die wirtschaftliche und letztlich auch die politische Entwicklung.

Damit ein Wirtschaftssystem der Markt- und Wettbewerbsfreiheit mit dem heutigen technischen Niveau funktionieren kann, muss der Einzelne, das Individuum frei sein. Ein System, das die wirtschaftliche Freiheit von der politischen trennen will, wird langfristig nicht überleben. Die Geschichte hat dies gezeigt. Langfristig hat sich die wirtschaftliche Macht immer auch die politische angeeignet. Letztlich entscheidet die wirtschaftliche Macht über die Möglichkeiten, sich politisch durchzusetzen. Dies gilt auch für Staaten. Wirtschaftlich aufstrebende Länder haben über kurz oder lang immer auch die außenpolitische Macht eingefordert. Man vergleiche beispielsweise die außenpolitische Bedeutung der USA von heute mit der von vor 200 Jahren.

Die dezentrale wirtschaftliche Aktivität der Marktwirtschaft ist hingegen gleichbedeutend mit einem hohen Maß an individueller Freiheit. Demokratie und Marktwirtschaft bedingen sich gegenseitig, da die Demokratie die maximal mögliche politische Einflussnahme der Individuen als politische Freiheit verspricht. Damit ein modernes marktwirtschaftliches System funktioniert, muss der Einzelne frei sein. Verbunden ist die Freiheit mit der Möglichkeit für den Einzelnen durch seine Leistung im Markt Eigentum

zu erwerben. Eigentumserwerb ist die zentrale Motivation in der Marktwirtschaft. Eigentum beinhaltet aber auch eine entsprechende Verfügungsgewalt über die Ressourcen und damit auch Rechte und Macht.

Die technische Entwicklung gibt die wirtschaftliche Struktur vor und die wirtschaftliche Struktur die gesellschaftliche. Die wirtschaftlichen Entwicklungsstufen und das politische System bedingen sich gegenseitig, wenn sich die Stärken des jeweiligen Wirtschaftssystems entfalten sollen. Der Agrarstaat bedarf keiner selbstständigen Entfaltung seiner Individuen. Hier ist ein feudalistisches Gesellschaftssystem möglich und organisatorisch passend. Die Bewirtschaftung der Felder kann zentral geplant und kontrolliert werden. Das zur modernen Produktionstechnologie passende optimale wirtschaftliche System heißt Marktwirtschaft und das dazu passende politische System Demokratie. Ein zentrales diktatorisches System stünde hierzu im Widerspruch. So gesehen konnte das System der UDSSR das Wettrüsten nie gewinnen, weil das politische und wirtschaftliche System nicht den technischen Vorgaben der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts entsprach. Deshalb musste es evolutorisch scheitern. Dies muss aber nicht bedeuten, dass sich die Gesellschaft dem wirtschaftlichen Trend bedingungslos unterordnen muss. Vielmehr gilt es die Gesetze der Wirtschaft wie die Naturgesetze zum Wohle der Menschheit zu nutzen.

Marktwirtschaft benötigt selbstbestimmte Unternehmer, z. B. Schumpeters Pionierunternehmer¹⁶² als Menschentyp. Dieser Menschentyp muss sich zunächst frei entwickeln können. Es reicht nicht aus, unfreie Menschen frei zu machen. Wenn die Menschen in Unfreiheit groß geworden sind, kann niemand erwarten, dass sie sich in einer plötzlich neu gewonnenen Freiheit selbstverantwortlich und kreativ verhalten. Selbst wenn die unternehmerische Veranlagung in den Menschen vorhanden ist, müssen sie sich in der neuen Freiheit und dem neuen System Markt neu orientieren. Marktwirtschaftliche Erfahrung gewinnt man nur durch Versuch und Irrtum (Trial and Error) und auch dies benötigt Zeit.

Die technisch induzierte Tendenz zur Entbindung und Loslösung des Individuums aus der Gemeinschaft, also die Tendenz zur immer größeren Freiheit des Einzelnen vor gesellschaftlichen Zwängen besteht immer noch. Letztlich forderte die Aufklärung mit Freiheit und Mitbestimmung nichts anderes als die Konsequenz aus den als Folge der technischen Entwicklungen geänderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen. Und die konsequente Umsetzung der marktwirtschaftlichen Regeln ist ebenso die Konsequenz aus der optimalen Anpassung an die vorgegebenen technischen Rahmenbedingungen. Wie wirkt sich diese Tendenz zur individuellen Freiheit aus?

Kerber stellte schon 1989 anhand von Studien fest, dass die jungen Führungskräfte zum Opportunismus neigten und unmoralisches und oft unmoralisches und kriminelles Verhalten billigten, wenn es ihnen materiellen Erfolg einbrachte. Slogans wie „Jeder ist

¹⁶²Vgl. Schumpeter, Joseph Alois (1911).

sich selbst der nächste“, „Eine Hand wäscht die andere“ oder „Um ein höheres Ziel zu erreichen, lässt sich manchmal Unrecht nicht umgehen“. ¹⁶³ Kerber fasste den Trend wie folgt zusammen:

Im Kommen zu sein scheint eher eine stärkere Ich-Orientierung und dabei verstärkte Aufmerksamkeit auf Erfolg, materielle Güter und Genuss. Dabei gilt: je weniger man religiös und je opportunistischer man ist, umso größere Bedeutung gewinnen individualistische Orientierungen, und umso weniger interessiert man sich für Orientierungen, die das Individuum transtendieren. ¹⁶⁴

Anfang der 90er Jahre wurde eine Tendenz von den Pflichtenwerten wie Ordnung, Disziplin, Loyalität, Gründlichkeit und Zuverlässigkeit zu sog. Entfaltungswerten wie Eigenständigkeit, Eigenverantwortung, Partizipation und Kreativität festgestellt. ¹⁶⁵

Eine Tendenz zur Individualisierung wird von dem Beratungsunternehmen Hay Group – in einer gemeinsamen Studie („Leadership-2030“) mit dem Unternehmen Z-Punkt bestätigt. Sie verweisen auch auf die Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation:

Individualisierung wirkt sich stark auf Loyalität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aus, welche den ‚weichen Faktoren‘ wie Anerkennung, Selbstentwicklung, Eigenverantwortung, wertegesteuertes Engagement und Work-Life-Balance oft höhere Bedeutung zumessen als traditionellen Faktoren wie Bezahlung und Beförderung. ¹⁶⁶

Viele Autoren sehen den Weg in die „Postmaterielle Werterevolution“ nicht nur positiv. Sie weisen darauf hin, dass eine Gesellschaft ohne Pflichten nicht existieren kann. Mit Selbstverwirklichung, Lust und leeren Betroffenheitsgesten ließen sich viele Probleme nicht lösen, sondern würde nur weggeredet. ¹⁶⁷

In der modernen freien Gesellschaft soll jeder die Möglichkeit haben, sich zu entfalten wie er möchte. Jeder soll zumindest die Chance haben, sich zum Millionär hochzuarbeiten, was den zentralen Leistungsanreiz der Marktwirtschaft darstellt. Gemäß der Aufklärung sind alle Menschen zumindest nach ihren Grundrechten gleich, weshalb der Problemlösungsansatz nahelegt, dass die Freiheit des Einzelnen da aufhört, wo die des anderen anfängt. Würde man es dabei belassen, wäre dies ein sehr idealistisches Trugbild, das weder zu einer funktionsfähigen noch zu einer humanen Gesellschaft führen würde. Es gäbe nur noch Individualisten, die ihren Nutzen, ihre Freiheit innerhalb der durch die Rechte der anderen vorgegebenen Grenzen maximieren würden. Eine Gesellschaft als ein zusammenhängendes Ganzes, also eine Gemeinschaft gäbe es

¹⁶³Vgl. Kerber, Walter S. J. (1989), S. 279 f.

¹⁶⁴Kerber, Walter S. J. (1989), S. 280.

¹⁶⁵Vgl. Dahm, Karl-Wilhelm (1993), S. 4 f.

¹⁶⁶Vgl. Hay-Group (2011), S. 8.

¹⁶⁷Vgl. Leisinger, Klaus M. (1997), S. 144.

dann aber nicht. Niemand würde etwas Nutzvolles, etwas Gemeinnütziges, für andere tun. Niemand würde sich für seine Familie aufopfern, niemand würde aus Dankbarkeit seine Eltern im Alter pflegen oder unterstützen oder sich um die Erziehung seiner Kinder bemühen. Gesellschaftlich notwendige Ehrenämter würden nicht mehr angenommen. Politiker würden ihre Ämter nur noch zur Maximierung ihres eigenen Nutzens gebrauchen. Für den Nutzen der Gemeinschaft, der Gesellschaft, des Staates oder der Nation würde sich niemand mehr einsetzen.

Auf der Homepage von www.familie.de liest man: „Heute ist das anders: Die Auffassung über „richtig“ und „falsch“ geht zum Teil weit auseinander, die Lebensentwürfe und Überzeugungen sind vielfältiger. Das ist nicht schlechter, aber anders. Wir haben mehr Freiheit, doch die Welt scheint uns damit zunehmend unübersichtlich, das Miteinander immer komplizierter. Viele wünschen sich deshalb verbindliche Werte, die alles zusammenhalten. Eine vom Bundesfamilienministerium in Auftrag gegebene Allensbach-Umfrage ergab, dass zwei Drittel der Deutschen (65 %) möchten, dass ihren Kindern bereits im Kindergarten mehr Werte und Orientierung vermittelt werden.“¹⁶⁸

Fazit

Auf dem Weg zur totalen Freiheit werden immer mehr Regeln und Normen aufgegeben, immer mehr Tabus gebrochen. Dieser Trend sollte aber von der Gesellschaft hinterfragt werden, denn es ist auch ein Weg zum totalen Individualismus. Bringt dieser Weg unter dem Strich für die Gesellschaft mehr Vor- als Nachteile? Muss der Trend in die gesellschaftlich gewünschten Bahnen gelenkt werden?

Es wird deutlich, dass wir aufgrund der technisch getriebenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen immer weniger Pflichtenethik verbunden mit sozialer Kontrolle voraussetzen können. Insofern stimmt die Feststellung von Homann, allerdings kommen wir zu anderen Schlussfolgerungen als die Moralökonomik. Es muss eigentlich umgekehrt sein: je größer die Freiheit des Einzelnen ist, desto größer müsste die Moral der Menschen sein. Wenn der Fürst und die Kirche die Menschen nicht mehr für moralisches Fehlverhalten sanktionieren, wenn es wenig oder keine vorgegebenen Regeln gibt, dann muss der Einzelne das gesellschaftlich erwünschte Verhalten verinnerlicht haben, also innere Wertvorstellungen, Ethos, besitzen. Je moderner die Wirtschaft ist, desto wichtiger sind Moral und Wertvorstellungen für die Entfaltung der produktiven Kräfte.¹⁶⁹

Eine totale staatliche Kontrolle menschlichen Verhaltens ist sowohl unmöglich als auch nicht wünschenswert, weil hierzu die individuelle Verhaltensfreiheit aufgegeben werden müsste. Dies gilt auch für die Kontrolle von Mitarbeitern in Unternehmen. Diese Lücke muss moralisches, ethisches Verhalten schließen und hier setzt auch für

¹⁶⁸Vgl. <http://www.familie.de/kind/wie-kinder-werte-lernen-538541.html>.

¹⁶⁹Vgl. auch Dahm, Karl-Wilhelm (1993), S. 8.

den wirtschaftlichen Bereich die Wirtschaftsethik an. Sie muss auf das Verhalten der Menschen in der Wirtschaft so Einfluss nehmen, dass die Unternehmensproduktivität und das Gemeinwohl maximiert werden.

Verständnisfragen

1. Was ist unter der sogenannten Individualisierung zu verstehen?
2. Worin liegen die Gründe hierfür?
3. Welche Bedeutung hat diese Entwicklung für die Wirtschaftsethik?

4.8 Gesellschaftliche Sozialisation und Ethik

Eine absolute Kontrolle menschlichen Verhaltens gibt es nicht. Unethisches Verhalten kann sich somit lohnen. Warum verhalten sich also Menschen trotzdem überwiegend fair und ethisch? Wie kann man dieses „unrationale“ Verhalten erklären? Liegt es an der Abschreckung durch Sanktionen oder ist der Mensch doch als Gruppenlebewesen per se gut veranlagt? Beides ist – wie wir gesehen haben – von elementarer Bedeutung für moralisches Verhalten, es gibt aber noch ergänzend als dritten Einflussfaktor die Sozialisation, die gesellschaftliche Erziehung.

► Unter **Sozialisation** versteht man das Erlernen von Verhaltensmustern, Normen und Werten, die die Übernahme von gesellschaftlichen Rollen ermöglichen (Definition).¹⁷⁰

Die gesellschaftliche Sozialisation (Erziehung) ist Schwankungen unterworfen. Man spricht dann von Zeitgeist. Gab es Anfang des Zwanzigsten Jahrhunderts Ideologien, die dem Menschen Selbstaufopferung für das vermeintliche Gemeinwohl abverlangt haben, so dominiert – wie gezeigt wurde – heute die Betonung des Individuums und die Vergrößerung des individuellen Nutzens. In ihrer Anlage waren die Menschen in den letzten Jahrhunderten so wie sie jetzt sind. Unmoralische Auswüchse gab es immer wieder. Selbst, wenn eine Gesellschaft der Auffassung war, sich auch moralisch weiterentwickelt zu haben, fiel sie bald darauf wieder ins tiefste Mittelalter zurück.¹⁷¹ Trotzdem gab es auch immer wieder andere, moralischere Zeiten und Gesellschaften. Wie lassen sich diese moralischen Schwankungen erklären? Moral ist zuallererst ein gesellschaftliches Phänomen. Das war schon immer so – zumindest seit Menschen in Gruppen aufeinander angewiesen sind. Allerdings hatte in den letzten zweitausend Jahren die Kirche zumindest bis zur Aufklärung dieses Thema mit einem Auslegungs-

¹⁷⁰Vgl. Wieland, Josef/Fürst, Michael (2002), S. 5.

¹⁷¹Wie beispielsweise in Deutschland zu Zeiten des Nationalsozialismus.

monopol besetzt. Ob das Ergebnis immer moralisch einwandfrei war, mag dahingestellt sein.

Aufklärung ist nach Immanuel Kant der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit. Dies klingt positiv nach Freiheit und einem Entkommen aus einer moralischen Versklavung, allerdings ist dies auch wie eine zweite Vertreibung aus dem Paradies nach dem Essen des Apfels vom Baum der Erkenntnis. Ein Manko der Neuzeit ist somit, dass der Mensch nun seinem eigenen Gewissen überlassen bleibt, also selbst die Wahl zwischen Gut und Böse mit sich innerlich ausfechten muss. Es ist das „you mayest rule over sin“ des amerikanischen Schriftstellers John Steinbeck, das die Wahlmöglichkeit sogar als Sinngebung für ein menschliches Leben ausdrückt. Für einen durchschnittlichen Menschen ist dieser Balanceakt zwischen Gut und Böse ohne fremde Hilfe fast nicht möglich. Der Ausgang des Menschen aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit hat somit zu einer gewissen Orientierungslosigkeit geführt.

Moral und Sitten der Manager sind auch ein Produkt der jeweiligen Gesellschaft. Die Moral des Einzelnen ist teils angeboren und teils anerzogen durch den gesellschaftlichen und familiären Sozialisierungsprozess.¹⁷² Gemäß David Hume, Stinchcombe und Friedrich A. von Hayek gibt es auch einen kulturellen Entwicklungsprozess. Die Soziologie nennt dies den Prozess der natürlichen Selektion. Die ungeeigneten Verhaltensmuster und Regeln (Institutionen) werden mit den Gruppen, die sie ausgewählt haben, untergehen. Die kulturelle Entwicklung ist somit ein Trial- and Error-Prozess mit ungewissem Ausgang. Rechtskonstruktionen (institutionelle Regelungen) wie das Privateigentum, sowie Geld und Kredit, aber auch die Marktwirtschaft selbst, sind Entdeckungen, die den Gruppen, die sie eingeführt haben, Vorteile brachten. Formen des gesellschaftlichen Zusammenlebens und der gesellschaftlichen Organisation werden ausprobiert und bei wirtschaftlichem Erfolg und gesellschaftlicher Akzeptanz übernommen oder anderenfalls wieder verworfen. Verhält sich eine Gesellschaft nicht so, riskiert sie mit der schlechteren Organisation im Wettbewerb mit den anderen Gesellschaften unterzugehen, womit sich ebenfalls ein kultureller Entwicklungsprozess erklären lässt.¹⁷³ Beispielsweise könnte man argumentieren, dass sich mit dem Zusammenbruch der sozialistischen und kommunistischen Systeme die Eigentumsform Privateigentum durchgesetzt hat. Allerdings vollzieht sich der Prozess der natürlichen Selektion durch Auslese nur sehr langsam. Entscheidender ist die Selektion durch menschliches Denken und Lernen aus Erfahrungen (Trial and Error). Dies gilt gerade für die Gestaltung von Wirtschafts- und allgemein von Gesellschaftsordnungen.

Auch die gesellschaftliche Bewertung von Gut und Böse unterliegt diesem kulturellen Selektionsprinzip. Letztlich definiert die Gesellschaft genauso wie jeder Einzelne, was

¹⁷²Vgl. Wiswede, Günther (1985), S. 195.

¹⁷³Vgl. Wiswede, Günther (1985), S. 195, Hayek, Friedrich August von (1976), S. 39, 40 und 59; Hayek, Friedrich August von (1979), S. 154 ff. und 167 sowie Noll, Bernd (2002), S. 29.

sie für sich als gut und was als böse einschätzt. Die Gesellschaft entwickelt Normen zu ihrem Schutz und Wohlergehen. Entwickelt sie die falschen Normen, kann es ihren Untergang bedeuten. Diese Erkenntnis ist sehr weitgehend und bezieht sich nicht nur auf moralische Normen, sondern auch auf alle Verhaltensvorgaben.

Menschen orientieren sich an anderen Menschen. Kommt es zu einer Ablehnung der traditionellen Werte – beispielsweise durch die Jugend oder durch einflussreiche Gesellschaftsschichten – entsteht zunächst als Trend eine neue Leitkultur. Man spricht dann zunächst vom Zeitgeist, was die Vergänglichkeit dieses Trends darstellt. Eine Regeneration ist bereits dann fast ausgeschlossen, wenn die alten Werte in der Gesellschaft nicht mehr den Common Sense darstellen. Sind die moralischen Werte nicht mehr Common Sense, also dominant, findet in der Gesellschaft auch keine Sanktion bei moralischen Entgleisungen mehr statt. Irgendwann sind die Werte vergessen. Die jeweilige gesellschaftliche Kultur ist dann für immer verloren gegangen. Sie stirbt aus, wie so viele Kulturen der Ureinwohner der früheren Kolonien nach der europäischen Sozialisation. Gemeint ist hier nicht das natürliche Hinterfragen der Werte der Eltern durch die Jugend und der daraus resultierende ständige Erneuerungsprozess gesellschaftlicher Orientierungen und Werte, sondern ein massiver Kulturbruch. Ein solcher Kulturbruch kann durch besondere Ereignisse hervorgerufen werden, wie z. B. ein Krieg. Gerade im Krieg werden Familien auseinandergerissen, was die Weitergabe von Werten an die nächste Generation stört. Gesellschaftliche Werte werden besonders dann infrage gestellt, wenn der Krieg verloren geht und die herrschenden Gesellschafts- und Machtstrukturen zerfallen. Es entsteht hierbei nicht nur ein Autoritätsvakuum, sondern es scheint eine Neigung dazu zu bestehen, die gesellschaftlichen Normen und Werte der scheinbar überlegenen, siegreichen Gesellschaft zu übernehmen.

Empirische Studien bestätigen auch ein bekanntes Grundprinzip der Kindererziehung oder allgemein der menschlichen Sozialisation. Soziales, genauer moralisches und ethisches Verhalten ist lehr- und lernbar.¹⁷⁴ Im Umkehrschluss heißt dies, dass moralisches Verhalten nachlässt, wenn es nicht mehr gelehrt oder vorgelebt wird. Es kommt dann zu dem, was man gemeinhin als Werteverfall bezeichnet. Es besteht also eine Verpflichtung zur Erziehung bzw. Sozialisation in allen gesellschaftlichen Bereichen. Erfolgt sie nicht oder nur schlecht, wirkt sich dies auf alle gesellschaftlichen Bereiche aus, auch auf Unternehmen und die Volkswirtschaft. Die Wirkungen sind schleichend und erst langfristig spürbar. Wie die Experimente zu der Problematik der Öffentlichen Güter gezeigt haben, lohnen sich gesellschaftliche Regelverstöße für den Einzelnen, solange sich noch andere an die Regeln halten und die Verstöße nicht sanktioniert werden, weshalb es eine Tendenz zur Ausbreitung gibt. Hinzu kommt, dass

¹⁷⁴Eine Studie wurde in Deutschland mit Facharbeitern durchgeführt und eine in den USA mit Studenten (im Kurs „business ethics“). Vgl. Steinmann, H./Löhr, A. (1994), S. 174 f., 190 sowie Noll, Bernd (2002), S. 144.

Sozialisation als eingeübtes soziales Verhalten und moralische Werte verloren gehen können. Wie eine junge Katze, die trotz Jagdtrieb beim Mäusefangen auf das Vorbild und die Ausbildung der Katzenmutter angewiesen ist, benötigt auch der Mensch Vorbilder, Vorgaben und Erziehung als Lernen, was auch Sanktionen bei moralischem Fehlverhalten einschließt, um ein im positiven Sinn funktionsfähiges Mitglied der Menschengemeinschaft zu werden. Unterbleibt die Weitergabe der Werte und die Sozialisation, ist dieses Humankapital, die Erfahrungen menschlichen Zusammenlebens verloren, und kann nicht mehr an die nächste Generation weitergegeben werden.

Eine Gesellschaft verfällt von innen, wenn sie nicht in der Lage ist, ihre Mitglieder gesellschaftsfähig zu erziehen. Alle notwendigen Ziele, die eine Gesellschaft zu ihrem eigenen Fortbestand verfolgen muss, müssen durch die einzelnen Gesellschaftsmitglieder letztlich umgesetzt werden. Ziele gibt es viele: Komplexere sind in einer Demokratie die Beteiligung am politischen Entscheidungsprozess, die Bereitschaft zu Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten usw.. Einfachere Ziele sind – wie beschrieben – die zum Ablauf der gesellschaftlichen Prozesse notwendige Kooperation der Menschen untereinander, wozu auch ein Minimum an Höflichkeit und gegenseitiger Rücksichtnahme gehört.

Sozialisation als die Einübung von Verhaltensweisen und Überzeugungen findet zwar vor allem in der Kindheit statt, wird aber lebenslanglich fortgesetzt, sofern sich der Mensch innerhalb von Gruppen befindet, von denen er zumindest teilweise abhängig ist. Gruppenkonformes Verhalten wird dann von ihm eingefordert. Auch hier stehen Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung. Sie reichen vom Entzug der Anerkennung und Zuwendung bis zum Ausschluss aus der Gruppe. Der Mensch wird das eingeübte Verhalten jedoch in der Regel fortsetzen, selbst wenn die Sanktionsmöglichkeiten nicht mehr bestehen. Moralisches Verhalten muss wie Autofahren eingeübt werden. Wie beim Autofahren die Straßenverkehrsordnung den Verhaltensrahmen vorgibt, muss es auch für das zwischenmenschliche Verhalten Regeln mit Sanktionen geben. Durch das fortgesetzte Lernen des richtigen, oder besser gesellschaftlich erwünschten Verhaltens, das in der Kindheit anfängt, bildet sich im Menschen ein bewusstes Wertesystem als Grundlage eigener Ziele und Handlungen, das durch das ständige Wiederholen ins Unterbewusstsein übergeht. Auf der Basis dieses Werteunterbewusstseins laufen dann auch Handlungen wie beim Autofahren automatisch ab, ohne dass sie einer erneuten Reflektion bedürfen. Sanktionen werden überflüssig. Für die Gesellschaft bedeutet dies, dass eine Werteweitergabe und Sozialisation bereits in der Jugend stattfinden muss. Wichtig sind auch Leitfiguren bzw. Vorbilder. Sie vermitteln Überzeugungen, die diesem Verhalten erklärend zugrunde liegen. Bei Veranlagungen sind die Verhaltensdispositionen angeboren. Sie sind bei den Menschen unterschiedlich ausgeprägt und lassen sich nicht beeinflussen. Will man Menschen positiv, also wirtschaftsethisch beeinflussen, so muss man folglich bei Sozialisation und der Vermittlung von Überzeugungen und Einstellungen vor allem auch durch Vorbilder ansetzen, sei es gesellschaftlich, volkswirtschaftlich oder betriebswirtschaftlich.

Moralisches, ethisches Verhalten ist die Grundlage für ein funktionierendes Gemeinwesen, das auf Arbeitsteilung aufbaut. Hayek spricht von den „Grundlagen der Zivilisation und der Wissenschaft, die ebenfalls auf einem System von Werten beruht, die nicht wissenschaftlich bewiesen werden können“.¹⁷⁵

Fazit

Menschen können zwischen guten und bösen Handlungen unterscheiden. Weil sie diesen Unterschied erkennen können, haben sie auch die prinzipielle Anlage eines Gewissen. Aber der gute Weg ist den Menschen nicht ohne ihr eigenes Zutun geschenkt worden, sondern sie müssen sich darum bemühen. Anders ausgedrückt, der Mensch ist zwar nicht von Geburt aus gut, kann aber besser werden. Dies kann von innen heraus durch geistige Reifung, aber auch von außen geschehen. Dieses Phänomen nennt die Soziologie Sozialisierung. Die Sozialisierung bedeutet die Prägung von menschlichen Verhaltensmustern durch Belohnung, Sanktion und Vorbild. Man könnte auch von Erziehung sprechen. Nicht nur die Eltern erziehen ihre Kinder, sondern auch die Gesellschaft beeinflusst die Menschen durch Belohnung, Sanktion und Vorbild.

Menschen verfolgen ihren eigenen Vorteil, aber sind auch zu Mitleid fähig. Sie sind sowohl Individual- als auch Gemeinschaftswesen. Da die Rücksichtnahme auf andere unterschiedlich ausgeprägt ist und Nutzenmaximierung ein wichtiges Handlungsmotiv ist, sind moralische Regeln notwendig. Die gesellschaftliche Moral stellt also ein wichtiges Korrektiv dar.

Verständnisfragen

1. Nennen Sie Beispiele von moralischem und unmoralischem wirtschaftlichen Verhalten.
2. Welche Handlungsmotive lagen diesem Verhalten zugrunde?
3. Und was schlagen Sie als gesellschaftliche Gegenmaßnahme vor?

Literatur

- Aristoteles, *Politics* (1944), <http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus:text:1999.01.0058:book=1:section=1253a>. Zugriffen: 25. März 2015
- Aristoteles, *Politik II*, Werke Bd. 9/II. Darmstadt (1991b)
- S.E. Asch, in *Groups, Leadership and Men; Research in Human Relations*, Hrsg. H. Guetzkow. Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments (Carnegie Press, Oxford, 1951), S. 177–190
- R. Axelrod, *Die Evolution der Kooperation* (Basic Books, München, 1987)

¹⁷⁵Vgl. Hayek, Friedrich August von (1980), S. 19.

- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2, S. 107–122
- Batson, C. D., Duncan, B. D., Ackerman, P., Buckley, T., & Birch, K. (1981). Is empathic emotion a source of altruistic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, S. 290–302
- J. Bentham, in *The Collected Works of Jeremy Bentham*, Hrsg. von J.H. Burns, H.L.A. Hart. Introduction to the principles of morals and legislation (1780, publiziert 1789), 2. Aufl. (Clarendon Press, Oxford, 1996)
- Berkman, L. F., & Syme, S. L. (1979) and Karremans, Johan C./ Finkenauer, Catrin (2014), Affiliation, zwischenmenschliche Anziehung und enge Beziehungen, in: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 401–438
- Bolton, Gary E; Ockenfels, Axel (2000), ERC: A Theory of Equity, Reciprocity, and Competition, *American Economic Review* Vol. 90, No. 1 (Mar., 2000), S. 166–193
- Bond, R., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) Line Judgment Task. *Psychological Bulletin*, 119, 111–137
- Brandstätter, Veronika/Schüler, Julia/Puca, Rosa Maria/Lozo, Ljubica (2018), *Motivation und Emotion*, Wiesbaden: Springer 2018
- Brewer, M. B., & Caporael, L. R. (2006). An evolutionary perspective on social identity: Revisiting groups. In M. Schaller, J. A. Simpson, & D. T. Kenrick (Hrsg.), *Evolution and social psychology* (S. 143–161). New York: Psychology Press
- S.F. Brosnan, de Waal, B.M. Frans, Monkeys reject unequal pay. *Nature*. **425**, 297–299 (2003). (Ausgabe vom 18. September 2003)
- S.F. Brosnan, de Waal, B.M. Frans, Evolution of responses to (un) fairness. *Science*. **346**(6207), 314–320 (2014) (1251776)
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529
- Bowlby, J. (1958). The nature of the child's tie to his mother. *International Journal of Psychoanalysis*, 39, 350–373
- Campbell, D. T. (1965). Ethnocentric and other altruistic motives. In D. Levine (Hrsg.), *Nebraska symposium on motivation* (Bd. 13). Lincoln: University of Nebraska Press
- R. Conniff, *The Ape in the Office Corner* (Crown Business, New York 2005)
- C.A. Conrad, in *Handbuch Asset Management*, Hrsg. R. Eller, et al. Kapitalallokation in der Irrational Exuberance – Erkenntnisse aus Theorie und Praxis (Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2005b).
- C.A. Conrad, The i Mage of MAN in the economic sciences in the light of the financial crisis and newer research results. *Appl. Econ. Finance*, **3**(1) (2016)
- C. A. Christian, *Moral und Wirtschaftskrisen – Enron, Subprime & Co.* (disserta Verlag, Hamburg, 2010)
- K.-W. Dahm, „Management of Values“ Ethikseminare für Führungskräfte. Teil 1 in. *Forum Wirtschaft*. **2**, 4–9 (1993). (Teil 2 in: *Forum Wirtschaftsethik*, **2**, 3–11 1994)
- Darley, J. M., & Latane, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 377–383
- Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Verantwortungsvoll führen. Von Vorbildern, Leitlinien und guten Taten, Überlingen am Bodensee (2012), <http://www.die-akademie.de/fuehrungswissen/akademie-studien>
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic versus individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319–348
- Engelmann, Dirk; Strobel, Martin (2000), An experimental comparison of the fairness models by Bolton and Ockenfels and by Fehr and Schmidt, Discussion Papers, Interdisciplinary

- Research Project 373: Quantification and Simulation of Economic Processes, No. 2000,28, urn:nbn:de:kobv:11-10047345, <http://hdl.handle.net/10419/62222>
- S. Erat, U. Gneezy, White lies. *Manage. Sci.* **58**(4), 723–733 (2012)
- M. Erlei, M. Leschke, D. Sauerland, *Neue Institutionenökonomik* (Schäffer Poeschel, Stuttgart, 1999)
- P. Eshghi, S. Arofzad, T.A. Hosaini, Relationship between social intelligence with effective influence among physical education expertise in Isfahan Education Organizations. *World Appl. Sci. J.* **28**(12), 2177–2181 (2013)
- A. Falk, Homo oeconomicus versus Homo recipocans: Ansätze für ein neues Wirtschaftspolitisches Weltbild? *Perspektiven der Wirtschaftspolitik.* **4**(2003), 141–172 (2003)
- Fehr, E., & Camerer, C. F. (2007). Social neuroeconomics: The neural circuitry of social preferences. *Trends in Cognitive Sciences*, 11, S. 419–427
- E. Fehr, U. Fischbacher, The nature of human altruism. *Nature.* **425**(23), 785–791 (2003)
- E. Fehr, S. Gächter, U. Fischbacher, Are people conditionally cooperative? Evidence from a public goods experiment. *Econ. Lett.* **71**, 397–404 (2001)
- R. Fernández, A. Fogli, Fertility: the role of culture and family experience. *J. Eur. Econ. Assoc.* **4**(2–3), 552–561 (2005)
- S. Föhr, H. Lenz, in *Managementforschung 2*, Hrsg. W.H. Staehle, P. Conrad, Unternehmenskultur und ökonomische Theorie (De Gruyter, Berlin, 1992) S. 111–162
- R.H. Frank, *Passion within Reason. The Strategic Role of the Emotions* (W. W. Norton & Company, New York, 1988)
- R.H. Frank, *What Price the Moral High Ground?* (Princeton University Press, Princeton, 2004)
- S. Franz, Grundlagen des ökonomischen Ansatzes: Das Erklärungskonzept des Homo Oeconomicus, Working Paper der Universität Potsdam 2004–02 (2004), www.uni-potsdam.de/u/makrooekonomie/docs/studoc/stud7.pdf. <http://www.uni-potsdam.de/u/makrooekonomie/docs/studoc/stud7.pdf>. Zugriffen: 25. April 2015
- H. Gardner, *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences.* (Basic Books, New York, 1983)
- H. Gardner, *Intelligence Reframed. Multiple Intelligences for the 21st Century* (Perseus Books Group, New York, 1999)
- H Gardner, M.L. Kornhaber, Warren K. Wake: *Intelligence.* (Multiple perspectives, San Diego 1996)
- H. Gardner, S. Moran, The science of multiple intelligences theory: a response to Lynn waterhouse. *Educ. Psychol.* **41**(4), 227–232 (2006)
- Gerard, H. B., & Mathewson, G. C. (1966). The effects of severity of initiation on liking for a group: A replication. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 278–287
- U. Gneezy, Deception: the role of consequences. *Amer. Econ. Rev.* **95**(1), 384–394 (2005)
- E. Göbel, *Unternehmensethik* (UTB, Stuttgart, 2010)
- J. D. Greene, L.E. Nystrom, A.D. Engell, J.M. Darley, The neural bases of cognitive conflict and control in moral judgment. *Neuron.* **44**, 389–400 (2004)
- L. Guiso, P. Sapienza, L. Zingales, Does culture affect economic outcomes? *J. Econ. Perspect.* **20**(2), 23–48 (2006)
- Ö. Güreker, B. Irlenbusch, B. Rockenbach, The competitive advantage of sanctioning institutions. *Science.* **312**, 108–111 (2006)
- W. Güth, R. Schmittberger, B. Schwarze, An experimental analysis of ultimatum bargaining. *J. Econ. Behav. Organ.* **3**(4), 367–388 (1982)
- Haney, C., Banks, C., & Zimbardo, P. (1973). Interpersonal dynamics in a simulated prison. *International Journal of Criminology and Penology*, 1, 69–97

- J. Haidt, S. Koller, M. Dias, Affect, culture, and morality, or is it wrong to eat your dog? *J. Pers. Soc. Psychol.* **65**, 613–628 (1993)
- Harbaugh, W.T./Mayr, U./Burghart, D.R. (2007) Neural Responses to Taxation and Voluntary Giving Reveal Motives for Charitable Donations. *Science* 316, 1622–1625; Fehr, E., & Camerer, C. F. (2007), S. 419–427
- D.M. Hausmann, M. McPherson, *Economic Analysis, Moral Philosophy, and Public Policy*, 2. Aufl. (Cambridge University Press, Cambridge, 2006)
- Hay Group, Führungskräfte für eine neue Welt. Was die Zukunft von Führungskräften verlangt (2011), www.haygroup.com/.../de/Leadership_2030_Whitepaper_DE_web.pdf
- Hewstone, Miles/ Martin, Robin (2014), Sozialer Einfluss, in: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/ Hewstone, Miles (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag: Berlin Heidelberg, S. 269–314
- Hein, G., Silani, G., Preuschoff, K., Batson, C. D., & Singer, T. (2010). Neural responses to ingroup and outgroup members' suffering predict individual differences in costly helping. *Neuron*, 68, 149–160
- Hewstone, Miles/Martin, Robin (2014), Sozialer Einfluss, in: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/ Hewstone, Miles (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 269–314, S. 283
- T. Hobbes, *Leviathan*, Darmstadt 1996 (1651), https://www.kuwi.europa-uni.de/de/.../hobbes_levia-than-1651_.pdf. Zugegriffen: 26. April 2015
- O. Höffe, in *Einführung in die utilitaristische Ethik, Klassische und zeitgenössische Texte*, Hrsg. O. Höffe. Einleitung, 2. Aufl. (UTB, Stuttgart, 1992)
- O. Höffe, in *Lexikon der Ethik*, Hrsg. O. Höffe. Gerechtigkeit, 5. Aufl. (C.H. Beck, München, 1997), S. 91–95
- O. Höffe, *Immanuel Kant: Schriften zur Geschichtsphilosophie* (Oldenbourg Akademieverlag, Berlin, 2011)
- R. Holzmann, *Wirtschaftsethik* (Springer Gabler, Wiesbaden, 2015)
- H.A. Hornstein, E. Fisch, M. Holmes, Influence of a model's feeling about his behavior and his relevance as a comparison other on observers' helping behavior. *J. Personl. Soc. Psychol.* **10**(3), 222–226 (1968)
- D. Hume, *A treatise of human nature, first printed in 1739, reprinted in Penguin Classics* (Penguin, London, 1985)
- E. Hühns, I. Hühns, *Bauer, Bürger, Edelmann: Leben im Mittelalter* (Berlin, 1963)
- A. Ichino, G. Maggi, Work environment and individual background: explaining regional shirking differentials in a large Italian firm. *Q. J. Econ.* **115**, 1057–1090 (1999)
- K. Jonas, W. Stroebe, M. Hewstone, *Sozialpsychologie, Eine Einführung*, 5. Aufl. (Springer, Heidelberg 2007)
- W.S.J. Kerber, in *Zum Ethos von Führungskräften, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Hrsg. H. Steinmann, A. Löhr. Unternehmensethik (C. E. Poeschel, Stuttgart 1989), S. 273–283
- Kessler, Thomas/Fritsche, Immo (2018), *Sozialpsychologie*, Wiesbaden: Springer 2018. S. 99, 103
- G. Kirchgässner, *Homo Oeconomicus* (Tübingen, 1991). <https://www.mohr.de/buch/homo-oeconomicus-9783161523274?createPdf=true>
- K.M. Leisinger, *Unternehmensethik, Globale Verantwortung und modernes Management* (C.H. Beck, München, 1997)
- Levine, M., & Manning, R. (2013). Social identity, group processes, and helping in emergencies. *European Review of Social Psychology*, 24

- Levine, M., Prosser, A., Evans, D., & Reicher, S. D. (2005). Identity and emergency intervention: How social group membership and inclusiveness of group boundaries shape helping behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 443–453
- Levine, Mark und Manning, Rachel (2014), Prosoziales Verhalten, in: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 357–400
- H.E. Lück, W. Manz, Die Technik der verlorenen Briefe – Ein neues Instrument verhaltensbezogener Einstellungsmessung? *Z. Soziol.* 2(4), 352–365 (1973)
- B. de Mandeville, *The Fable of the Bees; or, Private Vices, Public Benefits* (Penguin Classics, London, 1732) 1714 (Erstausgabe 1714)
- A.H. Maslow, A theory of human motivation. *Psychol. Rev.* 50(4), (1943) 370–396
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand (deutsch: *Die Leistungsgesellschaft*. Stuttgart: Kohlhammer, 1966)
- P. Milgrom, J. Roberts, *Economics, Organization & Management* (Prentice Hall, Upper Saddle River, 1992)
- J.S. Mill, *Essays on some unsettled questions of political economy*, London (1844), <http://www.econlib.org/library/Mill/mlUQP5.html>. Zugriffen: 25. April 2015
- J.S. Mill, *Utilitarianism*, London 1863. Wiederabgedruckt: Hayes Barton Press, 1924 (1863), <http://www.gutenberg.org/files/11224/11224-h/11224-h.htm>. Zugriffen: 26. April 2015
- J.S. Mill, *Utilitarismus, 1861* (Reclam, Stuttgart, 1976)
- J.S. Mill, in *Einführung in die utilitaristische Ethik, Klassische und zeitgenössische Texte*, Hrsg. O. Höffe. Utilitarismus, 2. Aufl. (A. Francke Verlag, Tübingen 1992), S. 84–97
- H. Mitteis, in (1976) Über den Rechtsgrund des Satzes „Stadtluft macht frei“, Hrsg. E. Kunz. *Festschrift Edmund E. Stengel zum 70. Geburtstag am 24. Dezember 1949 dargebracht von Freunden, Fachgenossen und Schülern*. (Böhlau, Münster, 1952), S. 342–358. (Auch in: Carl Haase (Hrsg.), *Die Stadt des Mittelalters*. Band 2: Recht und Verwaltung. 2. Auflage, Darmstadt 1976, ISBN 3-534-04680-3, (=Wege der Forschung 244), S. 182–202)
- Moll, J., et al. (2006) Human fronto-mesolimbic networks guide decisions about charitable donation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 103, 15623–15628 30
- E. Nass, *Der Mensch als Ziel der Wirtschaftsethik: eine finalethische Positionierung im Spannungsfeld zwischen Ethik und Ökonomie*. (Schöningh, Paderborn, 2003)
- B. Noll, *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft* (Kohlhammer, Stuttgart, 2002)
- Nijstad, Bernard A./Van Knippenberg, Daan (2007), Gruppendynamik, in: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 439–468
- K.-H. Nusser, in *Geschichte der neuen Ethik*, Hrsg. A. Pieper. Vertragsethik, Bd. 1. (Neuzeit, Tübingen, UTB Francke, 1992), S. 47–65
- S. Perry (2003), Social conventions in Wild White-faced Capuchin Monkeys: Evidence for Traditions in a Neotropical Primate. *Current Anthropol.* 44(2), 241–268 (2003)
- G.J. Pruckner, R. Sausgruber (2009), Honesty on the streets. A natural field experiment on newspaper purchasing, Working Paper of The Austrian Center for Labor Economics and the Analysis of the Welfare State, Nr. 0924 (2009, Okt.), www.labornrn.at/wp/wp0924.pdf
- A. Rapoport, A.M. Chammah, *Prisoner's Dilemma – A Study in Conflict and Cooperation*. 2. Aufl. (Michigan Press, Ann Arbor 1970)

- A.E. Roth, V. Prasnikar, M. Okuno-Fujiwara, S. Zamir, Bargaining and market behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh, and Tokyo: an experimental study. *Amer. Econ. Rev.* **81**(5), 1068–1095 (1991)
- A. Sanfey et al., The neutral basis of economic decision-making in the ultimatum game. *Science*. **300**, 1755–1758 (2002)
- M. Schäfer, *Geschichte des Bürgertums* (UTB, Köln, 2009)
- C. Schlesinger (2006), Abschied vom IQ. *Die Wirtschaftswoche*. **52**, 124–130 (2007)
- A. Schopenhauer (1840), *Preisschrift über die Grundlage der Moral* (Meiner, F. Hamburg, 2006)
- J.A. Schumpeter (1911), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (Duncker & Humblot, München, 1911)
- M. Schwaninger, Anatol Rapoport (May 22, 1911–January 20, 2007), pioneer of systems theory and peace research, mathematician, philosopher and pianist. *Wiley Online Libr. Syst. Res. Behav. Sci.* **24**(6), 655–658 (2008)
- A. Smith, *The Theory of the Moral Sentiments* (Economic Classics, Edinburgh, 1759)
- A. Smith, An Inquiry into the Nature and causes of the wealth of nations, Edinburgh (1776), <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN8.html>. Zugegriffen: 25. April 2015
- Singer, T., & Lamm, C. (2009). The social neuroscience of empathy. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1156, 81–96
- Singer, T., Seymour, B., O'Doherty, J. P., Stephan, K. E., Dolan, R. J., & Frith, C. D. (2006). Empathic neural responses are modulated by the perceived fairness of others. *Nature*, 439, 466–469
- Smith, Peter B. (2014), Sozialpsychologie und kulturelle Unterschiede, in: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles (Hrsg.), Sozialpsychologie, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 565–606
- J. Starbatty, Das Menschenbild in den Wirtschaftswissenschaften, Tübinger Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Nr. 176 (1999), <https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/handle/10900/47437>.
- H. Steinmann, A. Löhr, *Grundlagen der Unternehmensethik*, 2. Aufl. (Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1994)
- M. Sutter, Deception through telling the truth?! Experimental evidence from individuals and teams. *Econ. J.* **119**(534), 47–60 (2009)
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley
- P. Ulrich, in *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Hrsg. Enderle G. et al. *Unternehmerethos* (Herder, Freiburg 1993), S. 1165–1175
- F.A. von Hayek, *Die Verfassung der Freiheit* (Mohr (Siebeck), Tübingen, 1971), S. 76
- F.A. von Hayek, *Law, Legislation and Liberty, The Mirage of Social Justice*, Bd. 2 (University of Chicago Press, Chicago, 1976)
- F.A. von Hayek, *Law, legislation and liberty, The Political Order of Free People*, Bd. 3 (University of Chicago Press, Chicago, 1979)
- F.A. von Hayek, *Recht, Gesetzgebung und Freiheit, Band 1: Regeln und Ordnung* (ohne Verlagsangaben, München, 1980)
- F. Warneken, M. Tomasello, Altruistic Helping in Human Infants and Young Chimpanzees. *Science*. **311**(5765), 1301–1303 (2006)
- M. Weber, *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus, Tübingen 1905. (Faksimile-Ausgabe der in Tübingen erschienenen Erstausgabe)*. (Wirtschaft und Finanzen, Düsseldorf, 1992)

- M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*, 1. Aufl. (University of California Press, Tübingen, 1922)
- J. Wieland, M. Fürst, *WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement*, KleM – Working Paper Nr. 01/2002, Konstanz (2002)
- G. Wiswede, *Soziologie*, 1. Aufl. (Verlag Moderne Industrie AG, Landsberg am Lech, 1985)
- Zimbardo, P. G. (2006). On rethinking the psychology of tyranny: The BBC prison study. *British Journal of Social Psychology*, 45, 47–53
- Zimbardo, P. G., Maslach, C., & Haney, C. (2000). Reflections on the Stanford prison experiment: Genesis, transformations, consequences. In T. Blass (Ed.), *Obedience to authority: Current perspectives on the Milgram paradigm* (S. 193–237). Mahwah, NJ: Erlbaum

Was folgt warum?

Inwiefern ist der Markt moralisch und lässt ethisches Verhalten zu? Sind die Ergebnisse des Marktes moralisch und welche Wirkungen gibt es bei sogenanntem Marktversagen? Der Markt soll im folgenden Kapitel als Rahmen und Ort wirtschaftlichen Handelns analysiert sowie Gewinn und Eigentum moralisch hinterfragt werden. Wie ist das System als Ganzes beschaffen? Welche Regeln gelten überhaupt in der sogenannten Marktwirtschaft? Und was hat Marktwirtschaft mit Moral zu tun? Oder anders gefragt, fördern die Marktkräfte moralisches ethisches Verhalten oder behindern sie es? Diesen Fragen wollen wir uns im Folgenden widmen.

Lernziele

Sie sollen mit eigenen Worten erklären können, inwiefern Moral die Marktfunktionen ergänzt.

5.1 Gerechtigkeitstheorien

Welche Ideen gab es, das gesellschaftliche Zusammenleben und die wirtschaftlichen Aktivitäten und die Verteilung der Ergebnisse zu regeln. Was wird unter einer gerechten Gesellschaftsordnung verstanden?

Thomas Hobbes war es, der 1651 die Gerechtigkeit unabhängig von Gott definierte und damit die erste wissenschaftliche Gerechtigkeitstheorie in seinem Hauptwerk „Leviatan“ lieferte. Er stellt sich einen Naturzustand der Menschen ohne staatliche Ordnung vor. Die Folge wäre die Anarchie als ein Zustand ohne Eigentum und Gerechtigkeit. Sein Menschenbild ist nicht nur ein Nutzenmaximierer, sondern ein

Wolf. „Homo homini lupus est“¹, sodass der Wegfall der staatlichen Ordnung einen Zustand des Krieges jeder gegen jeden zur Folge hätte: „Bellum omnium contra omnes“. Der Mensch ist nicht gerecht, da er nur seine eigenen Interessen verfolgt, womit er in Konflikt mit den Interessen anderer kommt. Aus Vernunftsgründen entscheidet sich deshalb der Mensch, seine natürliche Freiheit einzuschränken, indem er im Rahmen eines Gesellschaftsvertrages einem Souverän den Auftrag überträgt, den Frieden und das Recht mit Zwang durchzusetzen. Gerechtigkeit wird dann durch die Verträge und die Rechtsetzung des Souverän ausgedrückt.²

Für David Hume ist 1748 die Gerechtigkeit nicht logisch zu begründen, sondern ein Werturteil, das sich als Gewohnheit herausgebildet hat. Gerechtigkeit ist aber auch die Tugend, die die Ordnung im menschlichen Zusammenleben gewährleistet. Extremer Mangel führt zu einem Zusammenbruch der gesellschaftlichen Gerechtigkeit, da dann nur der überleben kann, der egoistisch handelt. Ausgehend von einer Knappheit bei den Gütern des täglichen Bedarfs kann es keine Bedürfnisgerechtigkeit geben. Nur in einem Schlaraffenland kann jeder das bekommen, was er möchte. Wie Adam Smith sieht er in der Leistungsgerechtigkeit die zentrale Gerechtigkeit, weil sie das Gesamtwohl der Gesellschaft am besten fördert.³ Er lehnt den von Hobbes beschriebenen ursprünglichen Naturzustand als falsch ab, weil die Familie als Lebensgemeinschaft vor der Staatenbildung durch größere Gruppen stand. Dort gab es bereits Regeln und Erziehung, allerdings auch eine fürsorgliche Liebe, die sich nicht auf größere Gruppen übertragen lässt. Staaten können erst gebildet werden, wenn es bereits soziale Ordnungen gibt⁴.

Im Gegensatz zu Hobbes entwickelte 1823 John Locke den Gedanken eines göttlichen Naturrechts, das von Gott dem Schöpfer den Menschen gegeben wurde. Dies sind Leben, Freiheit und Besitz. Die Bürger übertragen an den Staat die Aufgabe, das Naturrecht durchzusetzen bzw. zu schützen. Anders als bei Hobbes ist der Gesellschaftsvertrags jederzeit aufkündbar, wenn der Staat den Willen der Bürger nicht hinreichend vertritt. Locke entwickelte die Gewaltenteilung (Judikative, Exekutive und Legislative) als ein Instrument, um die Macht der Regierung zu kontrollieren. Die Legislative wird vom Volk gewählt und ist an eine Verfassung gebunden. Die Regierung ist ebenfalls an die Gesetze gebunden.⁵

Auch Rousseau geht von einem Naturzustand aus. Der Mensch sei ursprünglich nicht egoistisch gewesen, sondern friedfertig, sich selbst genügend, und von Mitleid geprägt. Die Früchte der Natur gehörten allen Menschen und der Boden niemandem. Erst durch die Entwicklung der Landwirtschaft kam es zu Eigentum. Durch Arbeit gewonnenes

¹Hobbes Widmung in seinem Werk „De Cive“ an William Cavendish, den Grafen von Devonshire.

²Vgl. Hobbes, Thomas (1651), Kap. 13–31 sowie Ebert, Thomas (2015), S. 130 ff.

³Vgl. Hume, David (1748).

⁴Vgl. Ebert, Thomas (2015), S. 143 ff.

⁵Vgl. Locke, John (1823), Two Treatises of Government, London. file:///C:/Eigene%20Dateien/2016/Political%20Economy/Material/Locke.pdf sowie Ebert, Thomas (2015), S. 132 ff.

Eigentum ist für Rousseau positiv, allerdings nicht das Eigentum, das die Ungleichheit verstärkt, indem der Reiche wie in der Landwirtschaft seinen Besitz durch die Arbeit der Armen vermehrt. Freiheit und Gleichheit gehen verloren und Habgier und Herrschsucht gewinnen Oberhand. Ein Ausweg aus dieser ungerechten Gesellschaft bietet nur ein Gesellschaftsvertrag (Contrat sociale), indem die Bürger ihre Rechte an den Staat übertragen. Dieser hat dann die Interessen der Gemeinschaft zu vertreten. Die Interessen der Gemeinschaft sind nicht identisch mit der Summe der Einzelinteressen, da diese nur auf sich gerichtet sind. Ausgehend von seinem Gleichheitspostulat⁶ fordert er eine soziale Umverteilung durch den Staat, um die soziale Gerechtigkeit wieder herzustellen.⁷

„Bezüglich des Reichtums darf kein Staatsbürger so wohlhabend sein, um einen andern kaufen zu können, und keiner so arm, um sich verkaufen zu müssen. Das setzt bei den Großen Beschränkung des Eigentums und des Einflusses voraus ...“⁸

„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschliebung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Sapere aude! Habe Mut dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! ist also der Wahlspruch der Aufklärung.“⁹

Für Kant ergibt sich die Gleichheit, Freiheit und der Respekt vor den Rechten anderer aus der Vernunft. Die Persönlichkeit und die Würde des Menschen sind zu achten. Aus der Vernunft entwickelt der bspw. den kategorischen Imperativ, der als wesentliche Basis für das menschliche Zusammenleben und damit auch die Rechtsprechung angesehen werden kann¹⁰.

Der praktische Imperativ: „Handle so, dass Du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“ Für Kant sind Maximen Leitsätze, die die Menschen sich selber geben. Darüber hinaus gibt es noch allgemeingültige menschliche Gesetze, die kategorisch also unbedingt gelten.¹¹ Darüber hinaus gibt es noch allgemeingültige menschliche Gesetze, die kategorisch so unbedingt gelten.¹² Der kategorische Imperativ:

⁶ „L’homme est né libre, et partout il est dans les fers.“ Rousseau, Jean-Jacques (1762), „Der Mensch ist frei geboren und überall liegt er in Ketten“.

⁷Vgl. Rousseau, Jean-Jacques (1755), S. 117; Rousseau, Jean-Jacques (1762) sowie Ebert, Thomas (2015), S. 158 ff.

⁸Rousseau, Jean-Jacques (1762). Zweites Buch, Anfang elftes Kapitel.

⁹Kant, Immanuel (1784).

¹⁰Vgl. Ebert, Thomas (2015), S. 177 ff.

¹¹Vgl. Schmidt, Walter (1986), S. 47.

¹²Vgl. Schmidt, Walter (1986), S. 47.

„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“¹³ Der Mensch soll sich fragen wie sich seine Handlungen auf Menschen auswirken. Das Ziel des Handelns sollte darin bestehen, jemandem Gutes zu tun oder zumindest niemandem Schaden zuzufügen.

Die soziologischen Institutionentheorien gehen auf Durkheim und Weber zurück. Weil der Mensch frei in seinem Handeln ist, bedarf es soziale Regeln, um die Schädigung Dritter zu vermeiden. Deshalb können auch aus Interessen keine stabilen sozialen Beziehungen bzw. Ordnungen hervorgehen. Hierfür sind durch die Moral einer Gruppe (Durkheim) legitime Ordnungen (Weber) erforderlich.¹⁴ „Ich kann nur in dem Maße frei sein, in dem ein anderer daran gehindert wird, seine physische, ökonomische oder andere Überlegenheit, die er besitzt, auszunützen, um meine Freiheit zu unterdrücken; nur soziale Regeln können einen Missbrauch der Macht verhindern.“¹⁵

Karl Marx sieht in der Abhängigkeit der Arbeit vom Kapital, also dem Eigentum an den Fabriken, den Grund für die Ungerechtigkeit in der Einkommensverteilung. Erst wenn im Kommunismus das Eigentum allen gehört, kann gelten: „Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen.“¹⁶

Für Hayek gibt es eine rechtliche und politische Gleichheit der Menschen, aber keine wirtschaftliche. Hayek betont, dass die Spielregeln des Marktes gegeben und eine Veränderung der Spielregeln nur das Ergebnis, also die Produktivität verschlechtert. Werden die Spielregeln eingehalten, ist das Ergebnis gerecht. Hayek ist allerdings für eine soziale Absicherung des Existenzminimums. Möglich ist deshalb ein auskömmliches Leben, aber keine Verteilungsgerechtigkeit im Sinne einer Gleichverteilung. Eine marktkonforme Sozialpolitik verändert nicht die Spielregeln, kann aber die Zufriedenheit und Sicherheit der Gesellschaft erhöhen und damit auch die Produktivität der Wirtschaft.¹⁷

Für Rawls hat eine gesellschaftliche Ordnung die Aufgabe, Konflikte zu bewältigen und die Interessen der Bürger zu harmonisieren. Es bilden sich die gesellschaftlichen Institutionen gemäß den gesellschaftlichen Vorstellungen von Gerechtigkeit heraus. Die Institutionen wie Rechtsstaat, Privateigentum, Wettbewerbsordnung etc. ermöglichen für alle Beteiligten Wohlfahrtsgewinne. Es gibt einen Urzustand, bei dem sich die gleichberechtigten Gesellschaftsmitglieder auf eine von allen als gerecht empfundene Grundordnung festlegen. Sie tun dies um in den Genuss der Kooperationsgewinne (Spiel Gefangenendilemma) zu kommen. Es handelt sich also um die öffentlichen Güter, die nur ein Staat als organisierte Gemeinschaft dem einzelnen zur Verfügung stellen kann.

¹³Vgl. Kant, Immanuel (1797a), (C), S. 421.

¹⁴Vgl. Weber, Max (1980/1922), S. 16 ff.; Weber, Max (1981/1920), S. 135.

¹⁵Vgl. Durkheim, Émile (1988) sowie Büttner, Sebastian M. (2017), S. 47 ff.

¹⁶Vgl. Marx, Karl (1973), S. 31 sowie Ebert, Thomas (2015), S. 230 ff.

¹⁷Vgl. Hayek, Friedrich August von (1971), S. 100–110 ff., 299–310 ff., 328/329, 361; Hayek, Friedrich August von (1981), S. 112 sowie Ebert, Thomas (2015), S. 327.

Hierbei hilft ein Schleier des Nichtwissens, die Grundsätze festzusetzen, bei der niemand weiß, welche Rolle er unter welchen Voraussetzungen und Befähigungen einnehmen wird. Nach Rawls werden sich die Beteiligten dann auf die menschlichen Grundfreiheiten wie Gleichheit vor dem Gesetz, demokratische Freiheiten, Rechtsstaatlichkeit, Menschenrechte etc. einigen. Zentral ist für alle Beteiligten ist die Chancengleichheit. Ungleichheiten sind nur zulässig, wenn sie einen Vorteil für die am wenigsten Begünstigten bewirken (Differenzprinzip). Rawls setzt sich deshalb für eine Marktwirtschaft mit einem Sozialstaat mit einer sozialen Umverteilung vor allem im Bildungsbereich ein (egalitärer Liberalismus). Eine hohe Sparquote soll die Gerechtigkeit zwischen den Generationen erhöhen.¹⁸

1986 entwickelt Gauthier eine auf nutzenmaximierender Rationalität basierende Moral. Moralisches Verhalten wird gewählt, wenn es dem Individuum Vorteile bringt. Demnach bringt moralisches Verhalten als Nichtüberevorteilen des Gegenübers, also Kooperation, im spieltheoretischen Gefangenendilemma bei mehreren Runden Kooperationsgewinne. Voraussetzung für eine stabile Kooperationslösung ist gegenseitiges Vertrauen, weil sich ansonsten die Menschen durch Nichtkooperation vor einer Überevorteilung schützen würden. Ferner müssen unvollkommene Marktbedingungen durch eine faire Verhandlungslösung ersetzt werden. Hierfür ist es wichtig, dass faire Ausgangsbedingungen für Verhandlungen geschaffen werden. Es muss so viel Vernunft vorherrschen, dass die Verhandlungslösung nicht an unrealistischen Maximalforderungen scheitert. Jeder muss durch die Verhandlungslösung bessergestellt werden und optimal ist eine solche, wenn durch die Kooperation ein maximales Ergebnis mit für jeden gleichen minimalen Zugeständnissen erreicht wird (Gerechtigkeit als Minimax-Prinzip).¹⁹ Dieser Ansatz entspricht somit dem Menschenbild des homo oeconomicus und der Moralökonomik²⁰ als Begründungsansatz für Moral.

Scanlon greift die Vernunftsabwägung von Kant auf und leitet aus einer universalen Vernunftsabwägung Gerechtigkeitspostulate ab. Die Postulate müssen inhaltlich von anderen Personen, also der Gesellschaft, als nicht abweisbar anerkannt werden (contractualism). Dies beinhaltet Verhalten nach den Folgen für Dritte zu bewerten und sich darüber auszutauschen. Hiervon ausgehend befürwortet er einen Egalitarismus. Statusunterschiede führen zu Demütigungen, weshalb die Gleichheit der Menschen verbessert werden sollte. Hier nennt er eine Chancengleichheit. Macht sollte im Wirtschaftssystem begrenzt werden, da sie zu einer ungleichen Einkommensverteilung führt.

¹⁸Vgl. Rawls, John (1971) sowie Ebert, Thomas (2015), S. 291 ff.

¹⁹Vgl. Gauthier, David (1986); Heil, Joachim (2005), S. 197 ff. sowie Herlinde Pauer-Studer, (2015), S. 75 ff.

²⁰Ein moralischer Rahmen sollte so gestaltet sein, dass das Eigeninteresse sozial produktiv wird. Homann überträgt die Nutzenmaximierung von Adam Smith auf alle Lebensbereiche und verweist dabei auf den Ökonomen G. S. Becker. Vgl. K. Homann (1999), S. 322–343, S. 335 ff. sowie Conrad, Christian, A. (2018), S. 32 ff.

Ökonomische Freiheit begrenzt die wirtschaftliche Macht. Umverteilung sollen darüber hinaus die Lage von Menschen in großer Not verbessern. Die Menschen müssen aber ihr Leben selbst gestalten und sind für ihre Lebensqualität selbst verantwortlich.²¹

Habermas lehnt Rechtspositivismus, Naturrecht und Vernunft als Begründungen für gesellschaftliche Regelungen, also Institutionen wie das Recht ab. Aus höheren Prinzipien ließe sich das Recht nicht ableiten, da dies an der Komplexität der Gesellschaft scheitern würde. Da die religiöse und metaphysische Legitimierung in der modernen Gesellschaft nicht mehr greift, müssen die gesellschaftlichen Normen von der Gesellschaft akzeptiert werden. Recht und Moral als gesellschaftliche Vorstellungen gehören zusammen und unterliegen den gesellschaftlichen Wandel. Hierzu muss der Einzelne von der Richtigkeit der Regeln überzeugt sein, sie als gerecht ansehen, weil er bei ihrer Findung beteiligt war, sich als „vernünftiger Urheber dieser Normen“ versteht. Diese Legitimation erhält das Recht somit durch einen gesellschaftlichen Diskurs über die Ausgestaltung der Regeln, an denen alle Betroffenen beteiligt sein müssen. Hierfür sind Demokratie, Rechtsstaat und öffentliche freie Meinungsbildung eine wichtige Grundlage.²²

Ausgehend von Hegel entwickelt Honneth eine Gerechtigkeitstheorie, die die intersubjektive Beziehung, die soziale Interaktion und Anerkennung in den Vordergrund stellt. Es geht demnach nicht um isolierte individuelle Freiheitsvorstellungen der liberalen Gerechtigkeitstheorien, sondern um die soziale Gleichberechtigung in Form von Anerkennung gleicher Rechte durch die anderen Mitbürger. Gerechtigkeit ist somit nicht vor allem die Verteilung von Gütern, sondern die Verteilung von Rechten und Pflichten untereinander. Honneth sieht so neben der Verteilungsgerechtigkeit auch die aus der Nächstenliebe abgeleitete Bedürfnisgerechtigkeit sowie die Leistungsgerechtigkeit als wichtig an, die aus der fairen Arbeitsteilung hergeleitet wird und Ausdruck sozialer Wertschätzung ist.²³

Für Sen geht es bei Wohlstand weniger um materiellen Wohlstand, sondern um die Gestaltungsfreiheit, die den Menschen ermöglicht, ihr Leben nach den eigenen Bedürfnissen zu gestalten. Freiheit ist somit ein Wert an sich. Eine Gesellschaft ist umso gerechter je mehr Selbstverwirklichungschancen sie den Menschen bietet. Hierzu zählt Sen politische und wirtschaftliche Freiheiten, Chancengleichheit, Meinungs- und Pressefreiheit und soziale Sicherheit, wie Sozialhilfe. Für Sen müssen die gesellschaftlichen Institutionen Gerechtigkeit fördern. Sen hat diesen Ansatz zusammen mit der UN entwickelt, wobei es um einen internationalen Maßstab zu Erfassung der Entwicklung von

²¹Vgl. Scanlon, Thomas M. (1998); Wallace, R. Jay (2002), S. 429–470; Scanlon, Thomas M. (2018), sowie Weisshaar, Kenneth R. (2018).

²²Vgl. Habermas, Jürgen (1992); Mazouz, Nadia (2009), S. 263 ff. sowie Goppel Anna/Mieth, Corinna/ Neuhäuser, Christian (2016), S. 236 ff.

²³Vgl. Honneth, Axel (2007); Axel Honneth (2011); Baschek, Nicklas (2012) sowie Horn, Anita (2018), S. 16–40.

Staaten ging.²⁴ Als Ansatz für eine globale Gerechtigkeit sieht er den Utilitarismus und Kants Vernunftsethik für geeignet. Globale Gerechtigkeit im Sinne einer Chancengleichheit könnte – wie Sen kritisch anmerkt – nur durch eine Weltregierung durchgesetzt werden, was er für unrealistisch hält.²⁵

Zusammenfassung

Kants Vernunftsregeln haben sich ebenso wie Aufklärung, Demokratie und Gewaltenteilung weitgehend durchgesetzt. Gleichheit, Freiheit und der Respekt vor den Rechten anderer ergeben sich aus der Vernunft. Die Persönlichkeit und die Würde des Menschen finden sich in den Menschenrechten wieder. Hume ist recht zu geben, dass die Knappheit der Güter ein Wirtschaften durch Arbeit erforderlich macht, was mit Entbehrungen einhergeht. Nicht die Wünsche nach einer Arbeitsgestaltung bestimmen die Berufe, sondern die Knappheiten bzw. die Bedürfnisse der Menschen. Eine Bedürfnisgerechtigkeit kann es daher als alleiniges Kriterium nicht geben, wohl aber eine ausgleichende soziale Umverteilung, die vor unfairen Schicksalsschlägen schützt und eine humanes Leben im Sinne der Würde des Menschen ermöglicht. Die Umverteilung muss von anderen erwirtschaftet werden, die hierzu bereit sein müssen, da sie anderenfalls auswandern.

Wie wir in Kap. 3 zum Thema Fairness gesehen haben, tendieren Menschen bei leistungslosem Einkommen dazu, eine Gleichverteilung als fair anzusehen. Die Bereitschaft von erarbeitetem Einkommen etwas abzugeben, ist allerdings viel geringer. Und es gibt einen Zielkonflikt zur Leistungsbereitschaft. Die Bereitschaft bei Gleichverteilung für das Einkommen zu arbeiten ist sehr gering.

Dies macht einen gesellschaftlichen Diskurs notwendig, der die Opfer und die Bedürftigkeit gegeneinander abwägt und eine demokratische Entscheidungsfindung, die von allen Bürgern mitgetragen wird. Hierzu ist allerdings kein Schleier des Nichtwissens erforderlich, sondern die Erkenntnis der eigenen Position im Gemeinsystem. Es muss deutlich gemacht werden, inwiefern der einzelne vom Staat profitiert und was er dafür tun muss. Hierzu ist auch ein Vertrauen des Bürgers in den Umgang des Staates mit seinen Rechten und Beiträgen erforderlich. Zur Finanzierung des sozialen Ausgleichs und der Existenzabsicherung ist es notwendig, dass die Bürger erkennen, dass sie selbst in eine solche Situation kommen können, dann würden sie die Beiträge als eine Versicherungsprämie sehen. Wie die vorgestellten Verhaltensstudien über Gruppen gezeigt haben, ist es ergänzend von Vorteil, wenn sich die Bürger miteinander identifizieren, da Mitleid die Bereitschaft etwas abzugeben begünstigt.

²⁴Vgl. Sen, Amartya (2000); Sen, Amartya (2009); Sen, Amartya (2003), S. 41–58 sowie Sen, Amartya (2001).

²⁵Vgl. Sen, Amartya (2001); Böhler, Thomas (2004) sowie Dierksmeier, Claus (2013).

Gerechtigkeit ergibt sich somit aus einem gesellschaftlichen Diskurs. Erbschaftssteuer erhöht die Chancengleichheit, wenn sie zur Finanzierung eines öffentlichen Bildungssystems genutzt wird.

Die Zivilisation ist die zentrale Stärke der Menschheit. Durch die Arbeitsteilung in einer großen Gruppe lassen sich Produktivitätsvorteile realisieren. Zur Organisation dieser Arbeitsteilung wurden Staaten gegründet und die „Naturrechte“ an den Staat übertragen. Die Finanzierung und Bereitstellung von öffentlichen Gütern ist die zentrale Aufgabe des Staates. Diese Vorteile bieten sich für jeden, der sich der staatlichen Ordnung unterwirft.

Schon Durkheim und Weber haben die Notwendigkeit von Regeln, also Institutionen erkannt, die vom Staat durchgesetzt werden müssen, um das Individuum zu schützen und eine Zivilisation zu ermöglichen. Die Gesellschaft muss sich auf eine Moral verständigen und sich Gruppenregeln geben. Die Befolgung der Spielregeln des Marktes maximiert den gesellschaftlichen Ertrag aus der Arbeitsteilung. Unvollkommene Marktbedingungen müssen gesellschaftlich ergänzt bzw. durch den Staat korrigiert werden. Wettbewerb begrenzt Macht und erhöht die Freiheit. Freiheit wird von den Menschen als Wert an sich gesehen. Die staatlichen Institutionen müssen den Rahmen für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Freiheit zur Verfügung stellen.

Gerecht ist eine Ordnung, die gesellschaftlich akzeptiert wird. Voraussetzung ist die Freiheit, zwischen den gesellschaftlichen Rollen, also Pflichten und Rechten wählen zu dürfen. Änderungen lassen sich somit oft auch nur durch Revolutionen durchsetzen. Gemäß Hayeks entwickelt sich die Gesellschaft evolutionär. Soziale Marktwirtschaft erhöht die Produktivität und die technische Entwicklung der Wirtschaft bestimmt die gesellschaftlichen Rollen.

Globale Gerechtigkeit im Sinne von gleichen Rechten kann es nur bei öffentlichen Gütern geben, auf die alle Menschen den gleichen Anspruch haben. Alle anderen Güter wurden durch die Besiedlung und den Ackerbau in Besitz genommen und historisch erkämpft bzw. verteidigt. Globale Gerechtigkeit wird sich deshalb nur auf das Verhalten untereinander beziehen können. Im Sinne der universalen Menschenrechte sind die Rechte der anderen zu achten. Hilfe in Not wird deshalb immer freiwillig stattfinden.

Gesellschaftliche Entscheidungen sind als Gruppenentscheidungen nicht unproblematisch. Es muss sich nicht automatisch die für die Gesellschaft beste Entscheidung ergeben. Es gilt die Einflüsse bei Gruppenentscheidungen, die dazu führen, dass der informative Austausch beeinträchtigt wird, sodass nicht informational sondern normativ entschieden wird gilt es zu verhindern (Groupthink).

Hinzu kommt, dass schon die Öffentlichen Gut Spiele zeigen, dass Gruppeninteressen und Einzelinteressen auseinanderfallen können. Nur wenn alle sich an der Finanzierung eines öffentlichen Gutes wie eines Rechtssystems oder einer Infrastruktur beteiligen, kommen die öffentlichen Güter zustande. Einzelinteressen können dem auch direkt entgegenstehen, wenn bspw. eine Autobahn für die Gemeinschaft gebaut werden soll, aber dafür ein Grundstück enteignet werden muss oder durch externe Effekte an Wert verliert. Aus diesem Grund kann auch aus Einzelinteressen kein soziales Regelwerk entstehen.

Einzelinteressen würden immer nur versuchen, die Individualinteressen durchzusetzen, aber nie mit konfliktären anderen Einzelinteressen abwägen und nie die übergeordneten Gruppeninteressen vertreten. Man braucht also einen gesellschaftlichen Diskurs über die gemeinsamen Regeln und die Form von Fairness, die die Gruppe möchte und gegenüber Einzelinteressen durchsetzt. Das Ergebnis ist die Demokratie als die Herrschaft der Gruppe. Alternativ kann man einen Dritten mit der Vertretung der Gemeininteressen beauftragen, einen Monarchen, den die Gruppe dann aber wieder auf die Verfolgung der Gemeininteressen kontrollieren muss.

Verständnisfragen

1. Was versteht man unter „Homo homini lupus est“?
2. Warum kann es nach Hume keine Bedürfnisgerechtigkeit geben?
3. Welche Probleme sieht Rousseau mit dem Eigentum verbunden?
4. Warum kann es laut Hayek keine wirtschaftliche Gleichheit geben? Was bietet er als Lösung an?
5. Warum einigen sich die Menschen laut Rawls auf eine Gesellschaftsordnung?
6. Warum verhalten sich nach Gauthier die Menschen moralisch?

5.2 Wie funktioniert das System Marktwirtschaft?

Die Marktwirtschaft wird von vielen Autoren als gemeinwohlorientiert, moralisch, sozial und sogar als solidarisch bezeichnet. Z. B. widerspricht Starbatty Dietzfelbinger, dass Moral und Marktwirtschaft unterschiedliche Rationalitäten haben, also der Markt unmoralisch sein kann, sondern ist der Auffassung, dass es sich um zwei ethische Entwürfe handelt. Molitor sieht in der Marktwirtschaft eine moralische Institution, weil sie den Wohlstand aller zum Ziel hat und diesen relativ am besten realisiert. Er vergleicht hier die reine Marktwirtschaft mit der Zentralverwaltungswirtschaft. Für ihn sind die höhere Produktivität und der höhere Freiheitsgrad für die Individuen ein ethischer Vorteil der Marktwirtschaft. Die zentrale sozialetische Begründung sieht er aber in ihrer Orientierung an den Wünschen der Konsumenten, als dem Wohlstand aller. Marktwirtschaft gilt gegenüber Alternativen wie der Planwirtschaft (Zentralverwaltungswirtschaft) als ethisch überlegen.²⁶ Dieser Einschätzung schließt sich prinzipiell die katholische Kirche an:

Sowohl auf nationaler Ebene der einzelnen Nationen wie auch auf jener der internationalen Beziehungen scheint der freie Markt das wirksamste Instrument für die Anlage der Ressourcen und für die beste Befriedigung der Bedürfnisse zu sein.²⁷

²⁶Vgl. Molitor, Bruno (1989), S. 71 ff.

²⁷Johannes Paul II. (1991), Absatz 34.

Allerdings sieht die katholische Kirche die Marktwirtschaft nicht als ausreichend an, alle menschlichen Bedürfnisse zu befriedigen.²⁸ Grundlegend für eine Wirtschaftsethik aus christlicher Sicht ist die Aussage der Pastoralkonstitution des zweiten Vatikanischen Konzils, dass der Mensch Urheber, Mittelpunkt und Ziel allen Wirtschaftens ist.²⁹ Dies entspricht im Wesentlichen Kants Regeln zur Vernunftsabwägung.

5.2.1 Das Bild des vollkommenen Marktes in der Wohlfahrtsökonomie

Das Glück der größten Zahl – wie es der Utilitarismus fordert – bieten Markt und Wettbewerb wie es im Folgenden das Allokationsmodell³⁰ zeigt.

Die Ressourcen auf dieser Welt sind begrenzt und wir Menschen haben unbegrenzte Bedürfnisse. Selbst wenn es bei uns Menschen nicht mehr um die Sicherung des Überlebens geht, finden wir dennoch immer neue Bedürfnisse. Wir ertappen uns dabei, dass wenn wir ein Produkt, das wir schon lange begehrt haben, endlich besitzen, wir schon wieder überlegen, was wir danach noch haben wollen. Menschen sind so gesehen eigentlich nicht zum Glücklichein gemacht. Dies hat aber andererseits den Vorteil, dass wir nie ruhen, um unser Dasein zu verbessern und wir uns so technologisch und auch zivilisatorisch weiterentwickeln.

Deshalb ist die wirtschaftliche Aktivität des Menschen notwendig. Der Einzelne strebt danach, genug Güter für sein Überleben und ein gutes Leben zu erwirtschaften. Wir müssen als Gesellschaft versuchen, aus den gegebenen knappen Ressourcen möglichst viele hochwertige Güter zu produzieren. Um die Wohlfahrt zu maximieren, müssen wir danach streben, die Produkte zu produzieren, die den Nutzen der Gesellschaft maximieren. Unser Ziel ist die sogenannte allokative Effizienz, worunter wir den Einsatz der Ressourcen in der Form verstehen wollen, dass sie den höchsten Nutzen für die Gesellschaft stiften. So ist auch der Begriff „wirtschaftlich“ auf den optimalen Einsatz der Ressourcen zurückzuführen.

²⁸So Papst Johannes Paul in seiner Sozialenzyklika „Centesimus annus“: „Das gilt allerdings nur für jene Bedürfnisse, die „bezahlbar“ sind, die über eine Kaufkraft verfügen, und für jene Ressourcen, die „verkäuflich“ sind und damit einen angemessenen Preis erzielen können. Es gibt aber unzählige menschliche Bedürfnisse, die keinen Zugang zum Markt haben. Es ist strenge Pflicht der Gerechtigkeit und der Wahrheit zu verhindern, daß die fundamentalen menschlichen Bedürfnisse unbefriedigt bleiben und daß die davon betroffenen Menschen zugrunde gehen. Diesen notleidenden Menschen muß geholfen werden, sich das nötige Wissen zu erwerben, in den Kreis der internationalen Beziehungen einzutreten, ihre Anlagen zu entwickeln, um Fähigkeiten und Ressourcen besser einbringen zu können. Noch vor der Logik des Austausches gleicher Werte und der für sie wesentlichen Formen der Gerechtigkeit gibt es etwas, das dem Menschen als Menschen zusteht, das heißt auf Grund seiner einmaligen Würde. Dieses ihm zustehende Etwas ist untrennbar verbunden mit der Möglichkeit, zu überleben und einen aktiven Beitrag zum Gemeinwohl der Menschheit zu leisten.“ Johannes Paul II. (1991), Absatz 34.

²⁹Vgl. Max, Reinhard/Wulsdorf, Helge (2002), S. 290.

³⁰Vgl. Fritsch, Michael/Ewers, Hans-Jürgen/Wein, Thomas (2011), 30 ff.

Wir definieren wirtschaftlich oder effizient als ein gegebenes Ziel mit dem minimalen Aufwand zu erreichen oder mit gegebenem Aufwand ein maximales Ziel zu realisieren. Bezogen auf die gegebenen Ressourcen maximieren wir den Output, um den Nutzen der Gesellschaft zu maximieren. Diese sogenannte produktive Effizienz ist das menschliche Ziel unabhängig von der Staatsform und Epoche. Wirtschaftswissenschaften oder Ökonomie ist also die Wissenschaft von dem Streben der Menschen mit begrenzten Ressourcen die maximale Gütermenge zur eigenen Bedürfnisbefriedigung hervorzubringen.

Unser Ziel soll es sein, den Nutzen aller Menschen so weit zu erhöhen, dass er nicht mehr gesteigert werden kann, ohne dass sich der Nutzen anderer Menschen verringert. Wir streben also die sogenannte Pareto-Effizienz an. Weiter gehen Wirtschaftswissenschaftler nicht. Den Nutzen von Personen auf Kosten anderer zu erhöhen ist eine gesellschaftliche Entscheidung und keine wirtschaftliche, die auf Freiwilligkeit beruht.

Im Marktwirtschaftlichen System wird das Wohlfahrtsoptimum durch freiwilligen Tausch erreicht. Die Menschen tauschen über Märkte ihre Güter oder Leistungen so lange, bis niemand seinen Nutzen erhöhen kann ohne den Nutzen eines anderen zu verringern. Auf diese Weise wird die Pareto-Effizienz erreicht. Es wird so lange getauscht bis der paretoeffiziente Zustand erreicht wurde. Dieser hängt allerdings von der Ausgangsverteilung des Einkommens und Vermögens ab. Je mehr Einkommen oder Vermögen eine Person hat desto mehr Güter kann sie erwerben. Kauft man ein Gut gegen Geld, so muss der Nutzen aus diesem Gut höher sein als der alternative Nutzen aus dem Konsum eines anderen Gutes, das man mit dem Geld hätte erwerben können (Opportunitätsnutzen). Betrug ist so gesehen wohlfahrtverringend, weil die Nutzenerwartungen des betrogenen Tauschpartners nach dem Tausch nicht erreicht werden, und damit auch nicht die Pareto-Effizienz. Moralisches Verhalten würde hingegen die Pareto-Effizienz garantieren.

In Abb. 5.1 verfügen A und B über verschiedene Güterkombinationen und daher finden sie sich auch auf Indifferenz- oder Isonutzenkurven die unterschiedlich weit vom Ursprung entfernt sind. ❶ Der Nutzen von B kann, bei gleichbleibendem Nutzen von A, erhöht werden, wenn A von Gut X B gibt und dafür von B mehr Y bekommt. Es kommt

Abb. 5.1 Tauschoptimum in der Edgeworth-Box

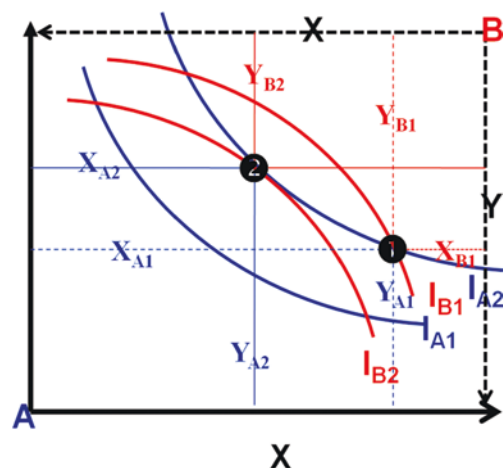
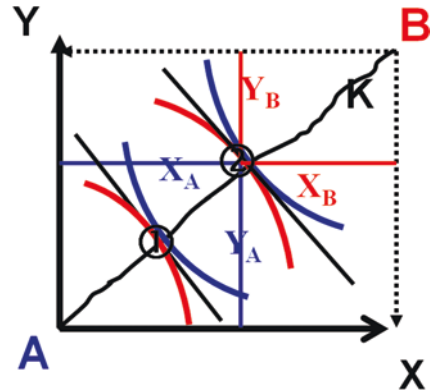


Abb. 5.2 Paretoeffiziente Optima



zum Tausch. In ② existiert ein paretoeffizienter Zustand, da der Nutzen von A nicht mehr erhöht werden kann, ohne dass sich der von B verringert und umgekehrt. Es kommt daher zum freiwilliger Tausch: Beide haben Vorteile (Free Lunch) bis der paretoeffiziente Zustand erreicht ist. Hier tangieren sich die Indifferenzkurven von A und B. Der Nutzen von A kann nicht erhöht werden, ohne dass der Nutzen von B verringert wird. Dies entspricht einem effizienten Tausch: Beide haben so lange die Güter getauscht bis beide nicht mehr durch einen Tausch einen Vorteil erlangen können. Die Tangente im Schnittpunkt hat dann als Steigung die **Grenzrate des Tausches, der Substitution** dY/dX .

Dies sagt allerdings nichts über die Nutzenverteilung (Distribution) zwischen A und B aus. Pareto-Kombination 1 hat B einen relativ höheren Nutzen als für A und 2 ist für A besser als 1, umgekehrt für B (vgl. Abb. 5.2).

Das ethische Ergebnis der Marktwirtschaft ist auf die Wettbewerbsfunktionen³¹ zurückzuführen. Der Markt liefert mit den Preissignalen und dem Marktmechanismus die Basis für die elementaren Wettbewerbsfunktionen. Preise signalisieren Knappheiten, Kosten, Gewinnpotenziale und Nutzen (Opportunitätsnutzen). Ohne Wettbewerb liefert der Markt allerdings keine allokatationseffizienten Ergebnisse.

5.2.2 Wettbewerbsfunktionen

Statische Wettbewerbsfunktionen wirken kurzfristig:

- **Steuerungsfunktion**

Man kann das Wesen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs darin sehen, dass mindestens zwei Marktteilnehmer auf der Angebotsseite und auf der Nachfrageseite miteinander rivalisieren. Der Wettbewerb zwingt die Unternehmen, auf dem

³¹Zu den Wettbewerbsfunktionen vgl. Conrad, Christian A. (2005a), S. 23 ff.

Markt ein Angebot entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten bereitzustellen.

- **Allokationsfunktion**

In einem nationalen Wirtschaftssystem gewährleistet das Gewinnmaximierungsstreben, dass die preisgünstigsten Vorprodukte bei der Produktion eingesetzt werden (1. Allokationsfunktion), womit die günstigste und damit ressourcenschonendste Produktion sichergestellt wird. Darüber hinaus kann das kostengünstigste Unternehmen am meisten Nachfrage und damit auch Produktion auf sich konzentrieren, weil es über den größten Preissenkungsspielraum verfügt (2. Allokationsfunktion).

- **Anreizfunktion**

Die Entlohnung (Gewinn) bei Erfolg im Wettbewerb ist die Motivation, Leistung zu erbringen, was wiederum die Grundvoraussetzung für Produktivität darstellt.

- **Sanktionsfunktion**

Wettbewerb gewährleistet, dass sich langfristig nur diejenigen Unternehmen am Markt halten können, die ihre Ressourcen effizient einsetzen (produktive Effizienz) und sich an den Marktvorgaben orientieren.

Anreiz- und Sanktionsfunktion sind die beiden Seiten des Wettbewerbs: Belohnung bei Marktorientierung und Bestrafung bei Missachtung. Ein Monopolist kann sich all dem entziehen. Wenn er den Gewinn erhöhen will, muss er nur in Abhängigkeit von der Preiselastizität der Nachfrage die Preise erhöhen.

Wettbewerb bewirkt folglich niedrige Preise bei einer hohen Qualität der Leistung; dies gilt für Konsumgüter sowie für Vorprodukte. Damit erhöhen sich im ersten Fall die Konsumentenrente und die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Landes und dadurch indirekt auch die Beschäftigung.

International muss das Gleiche gelten, wobei in die Unternehmenskosten die länderspezifischen komparativen Kostenvorteile einfließen. Die Unternehmen erreichen ihr Erfolgsoptimum, wenn die Grenzkosten den Grenzerlösen aus einer zusätzlichen Produktionseinheit entsprechen. Bei ausreichender Marktmacht, also bei mangelndem Wettbewerb, wie dies z. B. im Monopol gegeben ist, kann der Unternehmer einen Verkaufspreis realisieren, der weit über seinen Grenzkosten liegt. Wettbewerb drückt somit tendenziell durch die Teilung der Marktmacht den Verkaufspreis an die Preisuntergrenze, die Grenzkosten. Wettbewerb bewirkt folglich niedrige Preise bei einer hohen Qualität der Leistung; dies gilt für Konsumgüter sowie für Vorprodukte. Damit erhöht sich im ersten Fall die Konsumentenrente, also auch die Wohlfahrt der Bevölkerung, und bei den Vorprodukten die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Landes und dadurch indirekt auch die Beschäftigung.

- **Verteilungsfunktion**

Wettbewerb führt zu einer marktgerechten und damit in der Regel leistungsgerechten Entlohnung und gewährleistet damit gleichzeitig die Motivation, Leistung zu erbringen, was wiederum die Grundvoraussetzung für Produktivität darstellt.

Die Entlohnungsergebnisse des Marktes werden jedoch oft nicht als gerecht empfunden. Aristoteles betrachtete zum Beispiel noch den Zins, als unethisch, weil er die Produktivität des Kapitals bei der Realisierung von technischem Fortschritt noch nicht kannte. „(Bei Geldgeschäften) vermehrt jedoch der Zins das Geld Zins ist aber Geld gezeugt von Geld. Daher ist dies Form von Erwerb am meisten wider die Natur.“³² Wohingegen Adam Smith angesichts der Produktivität des Kapitals den Sparsamen als öffentlichen Wohltäter feiert.³³

- **Freiheitsfunktion**

Nicht zu vernachlässigen ist der große individuelle Entfaltungsspielraum, den Wettbewerb den am Wirtschaftsprozess Beteiligten ermöglicht. So haben die Unternehmen die Möglichkeit, zur eigenverantwortlichen Disposition ihrer Entscheidungsparameter, die Arbeitnehmer die Möglichkeit, sich einen Arbeitsplatz auszusuchen und die Verbraucher die Freiheit, zwischen vielen unterschiedlichen Angeboten wählen zu können.

- **Kontrollfunktion**

Wettbewerb als Konkurrenz vieler um die Nachfrager oder Anbieter gewährleistet automatisch eine Begrenzung der wirtschaftlichen Macht. Marktbeherrschende Stellungen können bei Wettbewerb nicht existieren.

Darüber hinaus gibt es noch **Dynamische Wettbewerbsfunktionen** die ihre Wirkung erst nach einem längeren Zeitraum erreichen.

- **Innovationsfunktion**

Der bislang beschriebene Wettbewerb ist zeitpunktbezogen und wird deshalb auch als statischer Wettbewerb bezeichnet. Für den Wachstumsprozess einer Volkswirtschaft ist jedoch der dynamische Charakter des Wettbewerbs von besonderer Bedeutung. Dynamischer Wettbewerb stellt sich nach Friedrich August von Hayek als ein Such- und Entdeckungsverfahren dar.³⁴ Hayek charakterisiert Wettbewerb als ein Verfahren zur Entdeckung von Tatsachen, die ohne sein Bestehen entweder unbekannt bleiben oder zumindest nicht genutzt werden würden. Für Hayek ist Wettbewerb vor allem evolutorisch. Dies gilt sowohl für Prozessinnovationen als auch für Produktinnovationen, wobei unter einer Innovation allgemein die wirtschaftliche Realisation einer Erfindung, auch Invention genannt, verstanden werden soll. In der Erwartung einer überdurchschnittlichen Entlohnung durch den Markt sucht der Unternehmer fortlaufend nach kostengünstigeren Produktionsverfahren und nach neuen Produkten, für die eine potentielle Marktnachfrage existiert. Hierzu betreibt er auf eigenes Risiko Forschung oder wertet fremde Forschungsergebnisse wirtschaftlich aus. Über den

³²Vgl. Aristoteles (1991a), S. 28 bzw. 1258b.

³³Vgl. Schefold, Bertram (1989), S. 53 f.

³⁴Vgl. Hayek, Friedrich August von (1969).

Erfolg einer Prozessinnovation oder Produktinnovation entscheidet der Markt und damit letztlich der Nachfrager als Konsument oder weiterverarbeitender Produzent. Unterlässt der Unternehmer Innovations- und Inventionsanstrengungen, so muss er bei vorliegendem Wettbewerb damit rechnen, dass er von seinen Konkurrenten verdrängt wird (siehe Anpassungs- und Sanktionsfunktion). Es zeigt sich, dass die Wettbewerbsfunktionen ineinander übergehen bzw. sich gegenseitig unterstützen.

- **Imitationsfunktion**

Nach Joseph Schumpeter stellt sich Wettbewerb als ein Prozess der Innovation und der anschließenden Imitation dar.³⁵ Die erfolgreiche Innovation des Pionierunternehmers verschafft ihm auf dem Markt einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber den Unternehmern, die ihre alte Produktionsstruktur beibehalten haben. Aus diesem Wettbewerbsvorsprung resultiert ein überdurchschnittlicher Gewinn, der dann andere Unternehmer zur Nachahmung der Innovation anreizt oder schließlich dazu zwingt, wenn sie nicht aus dem Markt verdrängt werden wollen. So kommt es zu einer Verbreitung der neueren, Ressourcen sparenden Produktionsverfahren und damit zu einer umfassenden Durchsetzung des technischen Fortschritts und mit diesem einhergehend zu einem Produktionswachstum. Innovations- und Sanktionsfunktion unterstützen sich somit beim dynamischen Wettbewerb gegenseitig.

- **Anpassungsfunktion**

Richten die Unternehmen nicht fortlaufend ihre Produktion an den Marktanforderungen aus, also entsprechend der sich ändernden Nachfragestrukturen, der optimalen internationalen Arbeitsteilung oder anderen äußeren Einflüssen aus, werden sie durch den Markt sanktioniert. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern sich fortlaufend und die Unternehmen müssen sich anpassen. Dies gilt insbesondere für den Strukturwandel, wie er bspw. in der Kohle- und Stahlindustrie stattgefunden hat.

Der Wettbewerb zwingt die Unternehmen fortlaufend zu versuchen, selbst Wettbewerbsvorsprünge durch neue Produkte oder Produktionsverfahren zu gewinnen oder zumindest die Wettbewerbsvorteile der Konkurrenten aufzuholen. Hierdurch wird zum einen einer Verschwendung von Ressourcen vorgebeugt und zum anderen eine Anpassung an Änderungen der relativen Preise von Produktionsfaktoren erzielt, wie z. B. im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung.

Prinzipiell führt somit auch die Globalisierung als ein Zusammenwachsen der nationalen Märkte zu einem nationalen Markt zu insgesamt höherem Wohlstand. Wie sich der Wohlstand zunächst verteilt ist allerdings eine andere Frage. Dies liegt vor allem daran, dass mit Änderungen in der internationalen Produktion immer auch eine Verschiebung der Arbeitsplätze, also auch kurzfristig struktureller Arbeitslosigkeit verbunden ist.

³⁵Vgl. Schumpeter, Joseph Alois (1911).

Leider sind die Vorteile und die Funktionsweise von Markt und Wettbewerb kein Allgemeingut, was sicherlich einen Großteil der Ablehnung und der Antipathie erklärt, die neuerdings dem Markt und vor allem dem Weltmarkt von einigen Menschen entgegengebracht werden. Hier ist Aufklärungsarbeit von staatlicher Seite dringend erforderlich.

5.2.3 Das Unternehmensziel der Gewinnmaximierung

Kann denn der Marktprozess wirklich alles auf Basis des menschlichen Eigennutzens regeln. Braucht der Markt wirklich keine Moral? Ist es wirklich so, dass die Unternehmen umso mehr Gewinn erwirtschaften je weniger moralisch sie sich verhalten? Erlauben es die Marktgesetze überhaupt, dass sich ein Unternehmen moralisch verhält?

Laut Milton Friedman gibt es in der Marktwirtschaft nur ein Unternehmensziel, die Gewinnmaximierung:

... and nature of a free economy. In such an economy, there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engage in open and free competition, without deception or fraud.³⁶

Ist dies ausreichend? Welche Konsequenzen einseitige marktwirtschaftliche Gewinnmaximierung haben kann, zeigt der Ford Pinto Skandal. Ford maximierte den Gewinn beim Ford Pinto, indem das Unternehmen auf den Einbau eines Plastikpuffers beim Benzintank verzichtete, weil der Aufwand mit US\$ 11 pro Fahrzeug höher war als die Prozesskosten und Schadensregulierungen aus den Brandverletzungen und den jährlichen 180 Todesfällen bei Unfällen mit diesem Fahrzeug. In 1977 waren dann bei 20 Mio. Fahrzeugen 9000 Todesopfer in den davor liegenden vier Jahren zu beklagen.³⁷ Markt und Moral stehen hier im Widerspruch.

Das Unternehmensziel der Gewinnerzielung ist die Basis eines marktwirtschaftlichen Systems und als Anreiz und Sanktion (Verlust) die Grundlage für die Wettbewerbsfunktionen und damit für Produktivität und Wohlstand aller. Ohne Gewinn gibt es bei Privateigentum auch keine Investitionen. Von Unternehmensverlusten profitiert niemand, weder Share- noch Stakeholder. Der Gewinn ist ein Residualeinkommen, also der Betrag, der übrig bleibt, wenn das Unternehmen alle periodenbezogenen Ansprüche und Verpflichtungen beglichen hat. Gewinn ist demnach auch ethisch ein Gut.³⁸

³⁶Friedman, Milton (1963), S. 133.

³⁷Vgl. Wörz, M. (1994), S. 22.

³⁸Vgl. Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 38 f.

Auch in der Praxis sehen viele Manager einen Zielkonflikt zwischen Gewinn und Ethik:

Ich hege große Zweifel, ob man immer gleich mit den großen moralischen Hämmern kommen kann. Es darf nicht so sein, dass jeder einen Ethikkatalog vor sich her trägt. Mich stört die Scheinmoral, dass wir eigentlich eine moralische Institution sein und nebenbei aus Versehen Gewinne machen sollen. Diese Art von Scheinmoral ist nicht meine Welt.³⁹

Ein deutscher Vorstandsvorsitzender bemerkt zu dem Zielkonflikt:

Ich sehe bei den Verfehlungen, eigentlich nur die Spitze des Eisberges. Also muss ich summa summarum sagen, ich befürchte, dass in unseren Führungsetagen, ich will nicht sagen ein Abgrund von Unmoral ist, aber auf jeden Fall eine große Versuchung tagtäglich da ist, gegen Ethik und gegen Businessethik zu verstoßen.⁴⁰

Bezüglich der moralischen Verantwortung der Unternehmer bei der Gewinnerzielung gibt es unterschiedliche Auffassungen. Für Ulrich ist die Gewinnmaximierung sozial legitim, wenn sie auch anderen, der Gesellschaft dient, also den Wohlstand bzw. die Zufriedenheit aller erhöht. Problematisch wird die Gewinnmaximierung, wenn sie in Konflikt mit anderen gesellschaftlichen Zielen steht. Wenn moralisches Verhalten bei dem Unternehmen zu Gewinneinbußen führt, hat eine Güterabwägung stattzufinden. Die Wirtschaftsethik spricht davon, dass die Gewinnmaximierung unter einem Legitimitätsvorbehalt steht. Legitim ist sie nur, wenn nicht vorrangige Güter wie bspw. die Menschenwürde verletzt werden.⁴¹

Die Moralökonomik spricht hingegen die Unternehmen von Verantwortung frei. Homann und Drees binden die Legitimität der Gewinnerzielung an das Vorhandensein einer rechtlichen und moralischen Rahmenordnung, die garantiert, dass alle legitimen Ansprüche von Stakeholdern berücksichtigt werden. Die Wirtschaftsakteure müssen ferner diese Regeln lückenlos befolgen. Der Gewinn wird durch die Rahmenordnung in Form der demokratisch verabschiedeten Gesetze gesellschaftlich legitimiert, womit seine Erzielung die Gesellschaft nicht schädigt bzw. der Schaden ausgeglichen wurde, und damit zur Wohlfahrtssteigerung (inklusive Umwelt u. a.) führt.⁴² Beide Autoren gehen sogar weiter, indem sie die Verantwortung für ethische Unternehmenspolitik bei der Regierung sehen. Sie hat die moralisch richtigen Anreize zu schaffen. Wenn beispielsweise Kinderarbeit nicht verboten ist, muss ein Unternehmer darauf zurückgreifen, weil er anderenfalls einen Wettbewerbsnachteil hätte. Wirtschaftsethik ist somit eine reine

³⁹Zitiert nach Buß, Eugen (2009), S. 17.

⁴⁰Zitiert nach Buß, Eugen (2009), S. 17.

⁴¹Vgl. Ulrich, Peter (2001), S. 415. „Legitimes Gewinnstreben ist stets moralisch begrenztes Gewinnstreben.“ Ulrich, Peter (2001), S. 415.

⁴²Vgl. Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 39 f. und 51.

Ordnungs- oder Institutionenethik.⁴³ Die Unternehmensregeln müssen moralisches Verhalten sicherstellen.

Schon Kant sah in der Verbindung von Sittlichkeit und (eigenem) Glück das höchste Gut.⁴⁴ Moral soll sich lohnen. Homann und Blome-Dress gehen allerdings noch einen Schritt weiter. Sie stellen im Konfliktfall das Gut Gewinn über die ethischen Güter.⁴⁵ Sofern es sich dabei lediglich um das eigene Glück handelt, steht dies aber im Widerspruch zu Kant. Bei ihm darf das eigene Glück nie der oberste Bestimmungsgrund des Handelns sein. Man darf es lediglich zusammen mit der Moralität anstreben und hoffen, dass kein Konflikt zu moralischen Zielen auftritt, demgegenüber man das eigene Glück unterordnen muss.⁴⁶

Fazit

Wir können festhalten, dass es eine rechtliche Rahmenordnung geben muss, die moralisch ist, also garantiert, dass alle legitimen Ansprüche von Stakeholdern berücksichtigt werden. Die Betonung der Notwendigkeit einer moralisch ausgestalteten Wirtschaftsordnung ist sehr wichtig, allerdings ist eine solche optimale Ordnung, die auch noch von allen befolgt wird ein theoretisches Konstrukt, das es so vollkommen in der Praxis nie geben kann. Eine Rahmenordnung kann nie alle Handlungssituationen regeln, ist auch nicht immer den Handelnden bekannt und schließlich ist die lückenlose Durchsetzung einer solchen Rahmenordnung nicht möglich. Es wird immer Versuche geben, die Rahmenordnung zu unterlaufen, wenn sich hieraus für das Unternehmen kurzfristige Vorteile ergeben. Einen moralischen Legitimierungs-Freibrief darf deshalb die Wirtschaftsordnung nicht ausstellen. Gerade auch auf internationaler Ebene gibt einen Konflikt zwischen legaler Gewinnerzielung und Ethik, also gesellschaftlich legitimiertem Verhalten. Unten sind hierzu ein paar historische Beispiele aufgeführt. Die Gewinnmaximierung muss deshalb nicht nur unter einem Legalitätsvorbehalt, sondern auch unter einem Legitimitätsvorbehalt stehen. Bei der Unternehmenspolitik muss der Gewinn als Gut mit anderen Gütern ethisch abgewogen werden. Die Gewinnerzielung darf nicht auf Kosten der Gesellschaft erfolgen, sondern muss ihr nutzen.

⁴³Vgl. Homann, Karl (1999), S. 330 sowie Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 18 f. und 36 ff.

⁴⁴Vgl. Kant, Immanuel (1788b), S. 238.

⁴⁵Vgl. Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 145.

⁴⁶Vgl. Kant, Immanuel (1788b), S. 217, 243 ff.

Beispiele

1. VIOXX: US-Merck verschweigt tödliche Nebenwirkungen, die in den klinischen Studien aufgetreten waren, um den Umsatz des Rheumamittels nicht zu gefährden.⁴⁷
2. Nestlé: Aggressive Vermarktung von Muttermilchsubstituten in Afrika führte zu Todesfällen, weil verunreinigtes Wasser verwendet wurde. Öffentliche Empörung sorgte für Einstellung der Vermarktung.⁴⁸
3. Sportschuhherstellung von NIKE China in sog. Sweatshops zu Hungerlöhnen führte zur öffentlichen Kritik, vor allem von Nichtregierungsorganisationen, sog. Non-Governmental Organizations (NGOs). Nike setzte daraufhin bessere Arbeitsbedingungen in den Zuliefererbetrieben durch und nahm die Gewinneinbußen in Kauf.⁴⁹
4. Schädigung der Gesundheit von Arbeitern in der südamerikanischen und afrikanischen Blumenindustrie durch den Einsatz von Pestiziden, bei sehr geringen Löhnen.⁵⁰
5. Motorola verzichtete auf den Absatzmarkt Südamerika, weil dort ein Verkauf nur mit Korruption möglich war.⁵¹
6. Der US-Maschinenbauer Cummins verzichtete aufgrund des damaligen Apartheidregimes auf den Absatzmarkt Südafrika.⁵²

Um die ethischen Folgen der Gewinnerzielung transparent zu machen, bedarf es ein qualitatives Controlling.

5.2.4 Schwächen im Controlling

Ethisch motivierte Handlungen führen in der Regel zu qualitativen, langfristig auftretenden positiven Ergebnissen. Es wird am herkömmlichen Controlling kritisiert, dass es nur Informationen über die kurzfristige monetäre Zielerreichung zur Verfügung stellt. Kosten, Gewinn- bzw. Rentabilitätskennziffern sind quantitativ und sagen nichts zu deren ethischen Hintergrund aus. Diese Art Controlling entfaltet somit eine Barrierewirkung für ethisches Handeln. Göbel fragt, warum dann ein Bereichsleiter eine Alternative wählen sollte, die kurzfristig weniger Gewinn bringt, aber langfristig

⁴⁷Vgl. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 10.10.2004, Nr. 41/Seite 69. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/vioxx-skandal-risiken-nebenwirkungen-1191252.html> (5.05.2015).

⁴⁸Vgl. Steinmann, Horst/Oppenrieder, Bernd (1985), S. 171 sowie Spiegel vom 1.06.1981. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-14336212.html>.

⁴⁹Vgl. Scherer, Andreas Georg (2003), S. 12.

⁵⁰Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 161.

⁵¹Vgl. Post, James/Preston, Lee E./Sachs, Sybille (2002), S. 94 f.

⁵²Vgl. Post, James/Preston, Lee E./Sachs, Sybille (2002), S. 106.

eine bessere Reputation oder eine höhere Motivation der Mitarbeiter.⁵³ Ein solch enges Controlling führt dazu, dass langfristige Folgen, Risiken, schwer messbare Folgen und Folgen, die in andern Unternehmensbereichen auftreten nicht aufgezeigt werden.⁵⁴ Seit Jahren wird deshalb eine andere Ausrichtung des Controllings gefordert. In einem sog. strategischen Controlling sollen auch die langfristigen, qualitativen und indirekten Folgen einbezogen werden.⁵⁵ Die meisten ethischen Folgen unternehmerischen Handelns sind langfristig und qualitativ. Eine Vorgabe kurzfristiger quantitativer Ziele kann dazu führen, dass diese auf Kosten der Ethik erreicht werden.⁵⁶

Mittlerweile gibt es einige Ansätze, die das traditionelle Controlling mit ethisch orientierten Informationen ergänzen. In sogenannten Sozialbilanzen können Unternehmen erheben, welche Leistungen sie für Ihre Mitarbeiter oder andere Stakeholder erbracht haben. Sie ist unterteilt in einen Sozialbericht, eine Wertschöpfungsrechnung und eine Sozialrechnung. Beispielsweise werden im Sozialbericht Betriebsrentenzahlungen oder Weiterbildungsmaßnahmen angeführt, in der Wertschöpfungsrechnung der Beitrag des Unternehmens zum Nationalprodukt und in der Sozialrechnung Leistungen des Unternehmens für die Gesellschaft wie beispielsweise Ausgaben für karitative Zwecke wie Aufforstungsprojekte oder ähnliches. Ferner gibt es spezielle Umwelt- oder Ökobilanzen. Hierin kann beispielsweise die Menge des Abfalls und seine Entsorgungskosten bei der Produktion erfasst werden oder allgemein sämtliche quantifizierbaren Belastungen die der Umwelt durch das Unternehmen entstehen.⁵⁷ Mittlerweile gibt es auch sog. Corporate Social Performance Analysen (CSP), die für Kapitalmarktinvestoren, die nachhaltige Investments suchen, erhoben werden. Auch hier werden ökologische, ökonomische und soziale Kennzahlen ermittelt. Die Global Reporting Initiative hat für diese Art Nachhaltigkeitsberichterstattung einen Leitfaden als Marktstandard entwickelt.⁵⁸

Das grundsätzliche Controllingproblem ist damit allerdings nicht gelöst. Es gibt es viele Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit, die sich nicht quantifizieren und damit auch nicht erfassen lassen. Und was für ein Interesse hat ein Unternehmen, das mit seiner Tätigkeit der Umwelt und damit der Gesellschaft mehr schadet als nützt dies zu dokumentieren. Hier wären staatliche, also institutionelle Vorgaben nötig, die die Unternehmen zu solchen Bilanzen zwingen. Um Manipulationen zu vermeiden, wären auch diese Bilanzen durch externe Wirtschaftsprüfer zu überprüfen.

⁵³Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 259 sowie Hahn, Dietger (1997), S. 21.

⁵⁴Vgl. Fridl, Birgit (2005), S. 288.

⁵⁵Vgl. Eschenbach, Rolf (1997), S. 102 ff.

⁵⁶Vgl. Waters, James A. (1991) sowie Conrad, Christian (2010), S. 121 ff.

⁵⁷Vgl. Eisele, Wolfgang (2005), S. 494 ff.; Seidel, Eberhard (1995), S. 358, 367 f.; Wagner, Gerd R. (1997), S. 177 ff. sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 281.

⁵⁸Vgl. Bassen, Alexander/Senkl, Daniela (2010).

Darüber hinaus gibt es Mehrdeutigkeiten, die eine Erfassung erschweren. So kann beispielsweise ein geringer Krankenstand sowohl auf ein gutes Betriebsklima als aber auch auf hohen Druck und die Angst vor Entlassungen zurückgeführt werden.⁵⁹

Wenn die Messung der Leistung einzelner Mitarbeiter beispielsweise in großen Konzernen nicht möglich ist, wird oft auf die Anstrengung und die Einsatzbereitschaft ausgewichen (Commitment). So kann es nützlich sein, länger im Büro zu bleiben, auch wenn man in dieser Zeit nichts mehr leistet bzw. arbeitet, nur um bei den Vorgesetzten einen guten Eindruck zu machen. Auch dies sind unethische Anreize. Es lohnt sich, dem Vorgesetzten etwas vorzutäuschen. Eine Belohnung der Mitarbeiter wird dadurch ungerecht und das zeitliche Opfer des Mitarbeiters bringt hierbei dem Unternehmen keinen Vorteil.

5.3 Haben Unternehmen eine soziale Verantwortung?

Der Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung wird derzeit oft als Corporate Social Responsibility diskutiert.⁶⁰ Gemäß Milton Friedmans Chicago School hat ein Unternehmen keine soziale Verantwortung.⁶¹ Ist das wirklich so? Als Unternehmensziel wird in den Lehrbüchern überwiegend die Gewinnmaximierung genannt. Der Shareholdervalue Ansatz hat jedoch erneut aufgezeigt, wie ungenau der Gewinn als Maßstab wirtschaftlicher Leistung bzw. des Unternehmenserfolgs ist. Letztlich gibt es trotz aller Lehrbuchvorgaben keine naturgegebenen Unternehmensziele mit einer vorgegebenen Gewichtung. Klar ist nur, dass ein Unternehmen langfristig mehr Einnahmen erwirtschaften muss als es Ausgaben hat. Ansonsten gibt es viel Spielraum, mit welchen Mitteln, wie viel Rendite erwirtschaftet werden soll und welche weiteren Ziele ein Unternehmen verfolgen will. Extreme Renditevorgaben schränken natürlich die Verfolgung anderer Ziele ein. So haben im Zeitalter der industriellen Revolution manche Unternehmer aus ihrem Gewinn soziale Einrichtungen finanziert. Zwar waren dies Ausnahmen, aber es zeigt doch, dass es möglich ist, neben der Gewinnmaximierung andere Ziele zu verfolgen, ohne dadurch die Entwicklung des Unternehmens negativ zu beeinflussen, solange die produktiven Prozesse des Unternehmens nicht beeinträchtigt werden.

Soziale Ziele dürfen nicht als ineffiziente Beschäftigung von überflüssigen Mitarbeitern missverstanden werden. Wichtig ist, dass die produktiven Kräfte des Unternehmensprozesses voll genutzt werden, damit ein möglichst hoher Mehrwert, eine

⁵⁹Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 284 f.

⁶⁰Vgl. Bassen, Alexander/Jastram Sarah/Meyer, Katrin (2005); Industrie und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken (2012) sowie <https://www.csr-in-deutschland.de/>.

⁶¹„... and nature of a free economy. In such an economy, there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engage in open and free competition, without deception or fraud.“ Friedman, Milton (1963), S. 133.

Wertschöpfung erzielt wird, die man anschließend verteilen kann. Allerdings stellt sich die Frage, um welchen Preis und auf wessen Kosten der Gewinn maximiert wird. Gewinn kann auch auf Kosten der Umwelt und damit der Allgemeinheit maximiert werden. Wie sieht es aus mit Mitarbeiterabbau? Ein Unternehmen kann sich nicht gegen die Marktgesetze stellen. Es würde mittelfristig seine Existenz riskieren. Die oben beschriebenen Funktionen von Markt und Wettbewerb machen dies deutlich. Sinkt beispielsweise die Nachfrage nach einem Produkt oder wird dieses Produkt woanders billiger produziert, kann das Unternehmen die Mitarbeiter bei der Produktion dieses Produktes nicht mehr einsetzen, ohne dass es mit ihnen Verlust produzieren würde. Die Kosten des Mitarbeiters übersteigen seinen Wertschöpfungsbeitrag im Unternehmen. Vor dem Hintergrund fortgesetztem technischen Fortschritts und zunehmender Globalisierung vor allem aufgrund ständig verbesserter Kommunikations- und Transporttechniken wird die internationale Arbeitsteilung immer schnelleren Änderungen unterworfen. Dies hat zwar einerseits immer kostengünstigere Produkte für den Konsumenten zur Folge, aber auch für die Unternehmen immer schneller wechselnde Rahmenbedingungen auf der Angebots- und Nachfrageseite. Dies bedeutet, dass sich auch der optimale Einsatz der Menschen im Produktionsprozess immer schneller ändert.

Das Unternehmen hat eine Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern, ebenso wie der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. Dies nennt man auch Loyalität. Unternehmen und Mitarbeiter sind auf gegenseitige Kooperation angewiesen. Es existiert so etwas wie ein implizierter Loyalitätsvertrag. Das, was ein Unternehmen vertraglich von seinem Mitarbeiter einfordern und auch kontrollieren kann, ist weit weniger als ein motivierter und loyaler Mitarbeiter in der Lage ist, dem Unternehmen zu geben. Ist der Mitarbeiter nicht loyal, kann er das Unternehmen nachhaltig schädigen. Wie beispielsweise der bestochene Einkäufer, der von einem Lieferanten für das Unternehmen schlechte und teure Vorprodukte kauft. Verfällt die Loyalität zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, hat das negative Konsequenzen für beide Seiten. Die Abhängigkeit ist nur vordergründig einseitig beim Arbeitnehmer. Er muss nicht einmal das Unternehmen vorsätzlich zu seinem eigenen Nutzen schädigen, es reicht aus, wenn er seine Arbeitsleistung für das Unternehmen unmerklich verringert. Zwischen Engagement und „Dienst nach Vorschrift“ besteht ein großer Unterschied. Aber Dienst nach Vorschrift bringt das Unternehmen nicht weiter – gerade nicht im Zeitalter des verstärkten Wettbewerbs in der Globalisierung. Vielleicht verfolgen die Mitarbeiter auch Nebenjobs oder Hobbies während ihrer Arbeitszeit (consumption on the job). Welches Unternehmen kann es sich leisten, im Zeitalter des Lean Managements alle Mitarbeiter ohne Unterbrechung zu kontrollieren?

Moralisches Verhalten ist für jedes Unternehmen wichtig. Unmoralisches Verhalten verringert die wirtschaftliche Effizienz. Moralisch würde in diesem Zusammenhang bedeuten, dass sich die Mitarbeiter zum Vorteil des Unternehmens verhalten, ihm also nutzen. Dass sich Mitarbeiter loyal verhalten sollen, ist eigentlich eine lang bekannte Selbstverständlichkeit, die aber angesichts der skrupellosen Bereicherung von Managern im Rahmen der jüngsten Unternehmenskrisen scheinbar in Vergessenheit geraten ist.

Wie bereits erwähnt, ist ein Unternehmen darauf angewiesen, dass seine Mitarbeiter zumindest während der Arbeitszeit die Interessen des Unternehmens über ihre eigenen Interessen stellen. Die Mitarbeiter müssen sich voll der Unternehmensproduktivität widmen und sich darüber hinaus loyal verhalten. Unloyale Mitarbeiter können das Unternehmen nachhaltig schädigen. Oft sind den Mitarbeitern wettbewerbsrelevante Unternehmensinformationen und wertvolles Firmeninventar anvertraut. Darüber hinaus muss von dem Mitarbeiter auch moralisches Verhalten gegenüber den Kollegen erwartet werden. Nur wenn sich die Mitarbeiter untereinander offen und fair verhalten, ist eine kooperative Zusammenarbeit und damit auch ein gemeinsamer Mehrwert möglich. Wenn die Mitarbeiter sich nicht moralisch verhalten, können sich die Vorgesetzten nicht mehr auf ihre weitergemeldeten Informationen und ihre Leistung verlassen. Manipulieren die Mitarbeiter ihren oder den Erfolg anderer Mitarbeiter wie bei Enron (vgl. Abschn. 7.3.1), kann die Führungskraft die Mitarbeiter nicht mehr optimal einsetzen.

Umgekehrt ist ein fester Arbeitsplatz nicht nur die Voraussetzung für den Lebensunterhalt des Mitarbeiters, sondern in der Regel auch seiner Familie. Nehmen wir an, der Mitarbeiter war loyal und sein Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen war Jahrzehnte lang wesentlich größer als das Gehalt. Dann würde der Mitarbeiter gemäß dem Loyalitätsvertrag erwarten, dass sich auch das Unternehmen loyal verhält. Kant sieht einen solchen Zusammenhang der Dankbarkeit für Dienstleistungen schon bei den Menschen gegenüber Nutztieren.⁶²

Ein Unternehmen muss deshalb abwägen, was Entlassungen für soziale Belastungen nach sich ziehen können und sollte zuallererst versuchen, die Mitarbeiter im Unternehmen anders einzusetzen. Verhält sich das Unternehmen nicht so, ist dies ein abschreckendes Beispiel für alle Beschäftigten. Das Unternehmen riskiert so den Loyalitäts-Vertrag, also die Loyalität aller Mitarbeiter.

Die Belastungen, die durch die strukturellen Änderungen aufgrund der Globalisierung hervorgerufen werden, sollten vor allem von der Allgemeinheit, also vom Staat getragen werden. Schließlich profitiert die Allgemeinheit von den Vorteilen der nationalen und internationalen Markt- und Wettbewerbsmechanismen. Die hierdurch entstehenden Wohlfahrtsgewinne können zur Abfederung der negativen Wirkungen des Marktprozesses eingesetzt werden. Eine soziale Abfederung erhöht wiederum die Akzeptanz der Marktprozesse und die Flexibilität der Arbeitnehmer, die bei einem Arbeitsplatzverlust nicht fürchten müssen, ins Bodenlose zu fallen. Ferner wird durch das soziale Sicherheitsnetz das Humankapital vor dem Verfall bewahrt und steht für den Arbeitsprozess zur Verfügung. Dies ist ein Vorteil der sozialen Marktwirtschaft (vgl. Abschn. 4.5).

⁶² „Selbst die Dankbarkeit für lang geleistete Dienste eines alten Pferdes oder Hundes (gleich als ob sie Hausgenossen wären) gehört indirekt zur Pflicht des Menschen, nämlich in Ansehung dieser Tiere, direkt aber betrachtet ist sie immer nur Pflicht des Menschen gegen sich selbst.“ Kant, Immanuel (1797a), A108 sowie Kant, Immanuel (1793).

Ein Unternehmen wird von seiner Umgebung als ein Teil der Gesellschaft gesehen. Schließlich lebt ein Unternehmen nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch von der Gesellschaft. Es bestehen gegenseitige Abhängigkeiten. Die Gesellschaft stellt nicht nur die Kunden und damit die Erlösseite, sondern auch die Mitarbeiter als wichtigsten Inputfaktor. Auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen werden von der Gesellschaft bestimmt. Sich gegen sie zu stellen, können Unternehmen selbst mit anfänglicher Rückendeckung der Politik nicht durchhalten. Wir erinnern uns, dass selbst die Shell AG dem öffentlichen Druck bei der Versenkung der Ölplattform Brent Spar durch die Öffentlichkeit nicht standhalten konnte. Das Unternehmen ist von der Gesellschaft abhängig. Dies gilt auch im Zeitalter der Globalisierung, wobei Gesellschaft dann weiter, also internationaler zu definieren ist. Nach dem Prinzip „Do ut des“ kann und muss ihm deshalb ein Minimum an sozialer Verantwortung abverlangt werden, was auch die kritische Einstellung großer Teile der Bevölkerung zu unternehmerischen Regelverletzungen erklärt.

Wenn die Mitarbeiter dem Unternehmen über Jahre loyal gedient haben, erwarten sie auch von ihrem Arbeitgeber eine gewisse Loyalität. Mit dieser Erwartungshaltung sehen sich auch die Führungskräfte, die Manager konfrontiert. Hier wird wiederum deutlich, dass sozial nichts mit sozialistisch zu tun hat, sondern lediglich gesellschaftliche Verantwortung bedeutet. Das gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein kann allerdings bei Unternehmen nicht unterstellt werden, sondern muss von der Gesellschaft in der Öffentlichkeit und in Form von Gesetzen eingefordert werden. Geschieht dies nicht, hat das Unternehmen auch keinen monetären Anreiz, sich gesellschaftlich erwünscht zu verhalten, sondern kann vielmehr auf Kosten der Gesellschaft seinen Gewinn maximieren (wie beispielsweise durch die nicht umweltgerechte Entsorgung von Produktionsabfällen, Wettbewerbsverstößen oder sogar Bilanzmanipulationen). Das eingeforderte gesellschaftskonforme Verhalten kann sich kulturell unterscheiden. Aber es darf nicht vergessen werden, dass mit dem technischen Fortschritt (Internet, Satellitenfernsehen etc.) nicht nur eine Globalisierung der Wirtschaft, sondern auch eine Globalisierung der Werte, gesellschaftlichen Bewegungen und Tendenzen stattgefunden hat. Beispielsweise wurde der Boykott von Unternehmen, die die Apartheid in Südafrika unterstützen, weltweit getragen. Die gestiegene Bedeutung der Public Relations zeigt sich auch darin, dass viele internationale Konzerne mittlerweile Sozial- und Umweltreports herausgeben.

Die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft ist schon vor über hundert Jahren diskutiert worden.⁶³ Öffentliche Interessen, also Interessen der Allgemeinheit wären beispielsweise eine saubere Umwelt. Es haben sich Gruppen gebildet, die versuchen stellvertretend die Interessen der Allgemeinheit durchzusetzen, sogenannte Non-Governmental Organization (NGO). Eine NGO, dies dieses Interesse vertritt ist z. B. Greenpeace. Diese Gruppen stellen moralische Ansprüche an die Unternehmen und versuchen, durch die öffentliche Diskussion in den Medien Einfluss auf die

⁶³Vgl. Heald, Morrell (1957).

Unternehmen auszuüben. Den Medien kommt hier als Katalysator öffentlicher Interessen eine besondere gesellschaftliche Bedeutung und Verantwortung zu.

Rollenspiel: Verschweigen von negativen Produkteigenschaften

Suchen Sie sich die Rollen aus, die Sie spielen wollen und diskutieren Sie in den Rollen die verschiedenen Standpunkte im Sinne der Diskusethik. Versuchen Sie dabei die in Kap. 3 bereits dargestellten ethischen Bewertungsansätze in der Diskussion anzuwenden. Die Zuschauer sollen nach der Diskussion im Plenum versuchen, einen ethischen und gerechten Interessenausgleich zu finden.

Rollenverteilung Zigaretten: 1. Raucher (2 Personen), Nichtraucher (2 Personen) und Tabakkonzern (2 Personen).

Rollenverteilung Energydrinks: 1) Produzent, 2) Supermarktverkäufer, 3) Sportler mit Werbevertrag, 4) Konsument und 5) Werbeagentur.

Erläuterung

Das Spiel dauert nur ca. zehn Minuten. Es gibt keine Rollenbeschreibung, weil die Teilnehmer die Situation kreativ entwickeln sollen. Sie sollen sich mit den Rollen identifizieren. Hier kommt dem Dozenten die Aufgabe zu, nachzubohren und auch etwas zu provozieren. Am Schluss diskutiert ganze Gruppe einschließlich der Zuschauer.

Case Study: Die Ölkatastrophe Deep Water Horizon und BP**Aufgaben**

1. Lesen Sie die beiden folgenden Zeitungsartikel.
2. Wenden Sie die Ihnen bekannten ethischen Bewertungskriterien an.
3. Welche Schuld trifft BP und wie hätten Sie als Richter geurteilt?
4. Wie erklären Sie sich das Verhalten von BP?
5. Hat sich das Verhalten des Managements ausgezahlt?

„Sparen und sterben“

14 Seiten voller Vorwürfe: US-Politiker beschuldigen den Ölkonzern BP und seinen Chef Tony Hayward, aus Profitsucht Menschen und Umwelt geschädigt zu haben. Die üblichen Sicherheitsstandards seien missachtet worden.

Von Christopher Schrader

München – Auf diesen Donnerstag kann sich Tony Hayward bestimmt nicht freuen. Um zehn Uhr morgens amerikanischer Ostküstenzeit muss der BP-Chef, dessen Konzern für die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko verantwortlich ist, vor einen Ausschuss des amerikanischen Repräsentantenhauses treten. Die Abgeordneten aus dem Energiekomitee haben ihn bereits am Montag auf 14 Seiten mit fünf zentralen Vorwürfen konfrontiert – der Konzern habe in den Tagen vor der Explosion des Bohrschiffs Deepwater Horizon, bei der elf Menschen starben, mehrfach die üblichen

Sicherheitsstandards missachtet. „Es hat den Anschein, dass sich BP wiederholt für riskante Verfahren entschieden hat, um Kosten und Zeit zu sparen“, schreiben die Abgeordneten Henry Waxman und Bart Stupak.

...

BP hingegen versucht seit acht Wochen vergeblich, in gut 1500 m Tiefe die Kontrolle über das Bohrloch zurück zu gewinnen. Vor dem Unglück am 20. April hat der Konzern den Recherchen der Abgeordneten zufolge „fünf fragwürdige Entscheidungen“ getroffen. Da lagen die Arbeiten an dem Bohrloch im Macondo-Feld sechs Wochen hinter dem Zeitplan. Jeder Tag, den das Bohrschiff dort bleiben musste, kostete BP mindestens eine halbe Million Dollar.

Die erste fragwürdige Entscheidung betraf das Auskleiden des Bohrlochs mit Stahlrohren: Interne BP-Dokumente hatten eine doppelwandige Verkleidung als „empfohlene Option“ bezeichnet und zählten deren Vorteile auf. Trotzdem entschieden sich die Manager am 15. April, ein einfaches Stahlrohr am Ende des Bohrlochs zu installieren, mehr als fünf Kilometer unter dem Meeresboden. So sparte sich der Konzern sieben bis zehn Millionen Dollar und drei Tage Arbeit.

Danach hätte der Konzern den schweren Bohrschlamm im Loch, der das Öl in der Lagerstätte halten sollte, einmal komplett umwälzen sollen, um nach eingeschlossenen Gasblasen und Gesteinsbrocken zu suchen. Die Richtlinien des American Petroleum Institute sehen diese Prozedur vor, BP hat sie aber drastisch abgekürzt – womöglich aus Zeitgründen.

Auch die Fehler drei und vier passierten tief im Erdreich. Das Stahlrohr der Auskleidung muss in dem größeren Bohrschacht von einem Betonmantel umgeben werden. Er verhindert, dass Gas unkontrolliert aus der Quelle austritt. Dabei werden Abstandshalter benutzt, damit das Rohr zentral im Schacht hängt. BP entschied sich am 16. April dafür, nur sechs dieser „Centralizer“ zu installieren, obwohl der Manager der Firma Halliburton, die den Beton gießen sollte, 21 davon empfohlen hatte. Er warnte vor einem „ernsthaften Gasflussproblem“. Die restlichen 15 Abstandshalter hätte BP vom Festland einfliegen müssen, was ein Verantwortlicher ablehnte; die Installation hätte weitere zehn Stunden gedauert. „Wen kümmert’s“, schrieb darauf ein Untergebener, „es wird wahrscheinlich gut gehen.“ Einen Test der Betonschicht sagte BP dann ab und schickte die Fachleute, die schon an Bord der Deepwater Horizon waren, am 20. April weg. Das kostete US\$ 10.000 Ausfallhonorar statt US\$ 128.000 für den bis zu zwölf Stunden langen Test.

Schließlich verzichtete BP darauf, beim Einbetonieren der Auskleidung oben, also am Meeresgrund, ein Hilfsmittel einzusetzen, um das Stahlrohr im Bohrschacht zu fixieren. Hätte sich der Konzern in jedem dieser Fälle anders entschieden, dann hätte es in der Quelle vier Barrieren gegen aufsteigendes Gas gegeben, so die Analyse der Abgeordneten. Stattdessen waren es am Ende nur zwei, an deren Dichtigkeit Zweifel bestehen.

Hinzu kommen weitere Fehler. So hatte ein BP-Manager kurz vor dem Unglück entschieden, im Förderrohr zwischen Meeresboden und Oberfläche den Bohr-

schlamm gegen Meerwasser auszutauschen. Einige Arbeiter, die die Explosion überlebten und nun Klagen gegen BP vorbereiten, berichteten in CNN über einen lauten Streit zwischen dem BP-Vertreter und einem Verantwortlichen der Firma Transocean, die die Deepwater Horizon betrieb. Das Wasser konnte offenbar aufgrund seiner geringeren Masse weniger Druck auf die Quelle ausüben, sodass bald Gas aufstieg. Im Maschinenraum des Bohrschiffs jedoch fehlten der Washington Post zufolge ein Warngerät und eine Vorrichtung, um die Zufuhr zu stoppen. So kam es zur Explosion.

Ohnehin hatte die Mannschaft auf dem Bohrschiff schon in den Monaten zuvor Probleme mit dem Macondo-Feld gemeldet. Kein Wunder, dass ein BP-Manager in einer Email von einer „Alptraum-Quelle“ sprach, die er offenbar schnell hinter sich lassen wollte.⁶⁴

„Deepwater Horizon“ Was wurde eigentlich aus dem Chef des Ölpest-Konzerns? Von Marc Pitzke, New York

Er war das Gesicht der schlimmsten Ölpest der Welt: Die Explosion der Bohrinself „Deepwater Horizon“ im Golf von Mexiko kostete BP-Chef Tony Hayward den Job. Heute verdient er wieder Millionen – als gefragter Ölexperte.

Tony Hayward war immer schon ein Meister des Fettnapfes. Die Krönung jedoch kam im Mai 2010: Da reiste der Vorstandschef des Ölmultis BP nach Louisiana, um die Folgen der „Deepwater Horizon“-Katastrophe zu inspizieren. Die BP-Bohrinsel war sechs Wochen vorher explodiert, seither strömten Millionen Barrel Öl in den Golf von Mexiko. Es war die größte Ölpest der Welt, das schlimmste Umweltdesaster der US-Geschichte.

Der Brite Hayward stand unter Druck, sein obligatorisches Bedauern zu vermitteln. Elf Ölarbeiter waren umgekommen, die Wirtschaftsgrundlage der US-Golfstaaten war bedroht, zum zweiten Mal seit dem Hurrikan „Katrina“ fünf Jahre zuvor.

„Es tut uns leid, dass das ihr Leben so massiv unterbrochen hat“, sprach Hayward also an einem ölverpesteten Strand in Louisiana in die Kamera. „Niemand will mehr als ich, dass diese Sache vorbei ist. Ich hätte gerne mein Leben zurück.“

Er wolle sein Leben zurück?

Damit besiegelte Hayward, der damals mehr als eine Million Dollar im Jahr verdiente, sein Schicksal als Gesicht der Katastrophe. Mit seinem Selbstmitleid hatte er den Zynismus einer ganzen Industrie offenbart. Drei Monate später war er seinen Job los.

Der Ölfilm, der auf bis zu 75.000 Quadratkilometer anschwell, brachte ein ganzes Ökosystem ins Wanken, tötete Zehntausende Tiere, verseuchte Strände, zerstörte Korallenriffe, raubte Fischern den Lebensunterhalt, zerstörte eine Saison lang das Tourismusgeschäft in fünf US-Bundesstaaten. Bis heute soll gut ein Drittel des ausgelaufenen Öls unter der Wasseroberfläche herumschwimmen.

⁶⁴Süddeutsche Zeitung vom 16.06.2010, <http://www.sueddeutsche.de/panorama/golf-von-mexikooel-katastrophe-sparen-und-sterben-1.959866> (4.11.2015).

BP zahlte eine Strafe von US\$ 4,5 Mrd., dazu US\$ 43 Mrd. Schadensersatz, Säuberungsaufwand und Gerichtskosten, weitere US\$ 18 Mrd. könnten folgen. Der Jahresgewinn von BP aber ist mit zuletzt US\$ 25 Mrd. inzwischen wieder so hoch wie vor der Katastrophe.

Auch Hayward fiel auf die Füße, trotz all seiner Fehlritte während der Ölpest. Von BP bekam er US\$ 1,5 Mio. Abfindung zugesichert – und eine Pension von US\$ 17 Mio. Er ging bergsteigen und skilaufen, doch der Zwangsruhestand hielt nicht lange.

2011 kehrte Hayward ins Ölgeschäft zurück. Gemeinsam mit dem türkischen Milliardär Mehmet Sepil – der 2010 in Großbritannien wegen Insiderhandels bestraft wurde – und befreundeten Investoren gründete er die Firma Genel Energy, um im kurdischen Norden des Iraks Öl zu fördern.

Dieses Abenteuer wurde zuletzt zwar vom Durchmarsch der Terrormiliz „Islamischer Staat“ (IS) gestört. Doch Hayward stört das wenig: Genel habe im Irak eine „großartige Zukunft“, versicherte er der „Financial Times“ – deren Reporter wiederum staunte, wie „relaxt, gebräunt und verjüngt“ der 57-Jährige aussehe.

In der Tat steigt Genels Aktienkurs seit seinem Jahrestief von Mitte Oktober derzeit wieder. Haywards Rehabilitation ist in vollem Gang – zumindest in seiner alten Branche. „Die Leute wissen, dass er ein Sündenbock war, das Opferlamm“, sagt Fadel Gheit, ein Ölanalyst beim US-Investmenthaus Oppenheimer.

Seit 2013 hat Hayward noch einen zweiten Job, als Chairman des Schweizer Rohstoffriesen Glencore – für ein Salär von abermals mehr als einer Million Dollar. Déjàvu: Dieser Konzern gibt seine Umweltsünden sogar offen zu, darunter Trinkwasserverseuchung und das Ablassen von Giftstaubwolken. Hayward sitzt bei Glencore auch im Umwelt- und Gesundheitsausschuss.

Nebenher verdient er sich als Experte und Berater etwas hinzu, etwa bei der US-Finanzfirma AEA Investors und der Londoner Investmentbank Numis Securities. „Meine Karriere sollte nicht von einem tragischen Ereignis definiert werden“, sagte Hayward, als ihm die schottische Robert Gordon University im Juli vorigen Jahres einen Ehrendoktor verlieh – für seine „enormen Beiträge um die Öl- und Gasindustrie“.

Doch nicht alle sehen das so. Eine Rede Haywards vor der Birmingham University lief weniger glatt: Mehrere Protestler störten seinen Auftritt lautstark, bevor sie von Sicherheitsbeamten abgeführt wurden.

Und Haywards Gattin Maureen, die ihn während der „Deepwater Horizon“-Krise noch vehement verteidigt hatte, reichte im Dezember 2012 die Scheidung ein, nach 27 Jahren Ehe – wegen „unzumutbaren Verhaltens“. Ihr Scheidungsantrag wurde innerhalb von 50 Sekunden genehmigt.⁶⁵

⁶⁵SPIEGEL ONLINE, vom 21. November 2014, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deepwater-horizon-ex-chef-von-bp-tony-hayward-ist-zurueck-a-1002134.html> (4.11.2015).

Gibt es also einen Zielkonflikt zwischen Moral und Gewinn? Es gibt empirische Studien, die belegen, dass sozial verantwortlich handelnde Unternehmen genauso erfolgreich oder erfolgreicher sind als andere.⁶⁶ Die Kosten von ethischen Maßnahmen stellen sich allerdings in der Regel kurzfristig ein, während die Gewinne sich erst langfristig ergeben. Beispielsweise ergeben sich kurzfristige Kosten aus dem Verzicht auf die Produktion mit Kindern in Asien und erst langfristig stellt sich der Gewinn aus einem besseren Image ein. Kurzfristig führt der Verzicht auf Sicherheitsmaßnahmen beim Tiefseebohren (BP) wahrscheinlich nicht zu Verlusten aus Öllecks und Umweltschäden, wohl aber zu hohen Gewinnen. Hinzu kommt, dass die Vorteile, die ethische Unternehmenspolitik zu Folge hat, oft qualitative, also immateriellen Größen sind (Softfacts), die nicht messbar sind (so z. B. Loyalität und Zufriedenheit der Mitarbeiter, das Image und Vertrauen).

Nach einer Emnid-Umfrage führte eine stärkere Berücksichtigung von familiären Aspekten bei 85 % der Mitarbeiter zu einem Anstieg von Zufriedenheit und Motivation.⁶⁷ Und nach einer Prognos-Untersuchung weisen familienfreundliche Maßnahmen eine Rendite von mindestens 25 % auf.⁶⁸ Ein Teil der Kosten des unmoralischen Handels werden an Beispielen deutlich. So beziffert Paine den Schaden der Firma Roebuck & Company für unmoralische Verkaufspraktiken⁶⁹ auf US\$ 60 Mio.⁷⁰ Die Beratungsfirma Gallup konnte zeigen, dass sich die Produktivität von Unternehmen durch Steigerung der emotionalen Mitarbeiterbindung verbessern lässt.⁷¹

Die Hochschule für Oekonomie & Management befragte 1000 berufsbegleitend Studierende und kam zu dem Ergebnis, dass Motivationsbarrieren für einen durchschnittlichen Verlust von 29,9 % an Arbeitsproduktivität verantwortlich sind. Hier liegt ein großes Potenzial für die Steigerung der Produktivität der Unternehmen in Deutschland.⁷²

Bei einer anderen Studie bei der 1000 Angestellte befragt wurden, was der wichtigste von drei Faktoren für ihre Produktivität ist, wurde die Mitarbeiterzufriedenheit von 59 % genannt, dann die Bezahlung (einschließlich Betriebsrente) sowie mit 42 % das

⁶⁶Vgl. Donaldson, Thomas/Preston, Lee E. (1995), S. 71; Margolis, Joshua Daniel/Walsh, James Patrick (2001) sowie Bassen, Alexander/Meyer, Katrin/Schlange, Joachim (2007).

⁶⁷Vgl. Becker, S. (2003), S. 33.

⁶⁸Vgl. Prognos AG (2003).

⁶⁹So wurde in der Anklage gegen die Autoservicefirma Sears, Roebuck & Company festgestellt, dass die extremen Anreize zur Umsatzsteigerung zu einer Zunahme der Fälle von Kundenbetrug führten. Es gab Vorgaben von Mindeststunden für Mechaniker und Mindestabsatzmengen für bestimmte Autoteile sowie hohe Prämien für hohe Umsätze, die die Mitarbeiter unverhältnismäßig unter Druck setzten. Vgl. Paine, Lynn Sharp (1994), S. 107 f.

⁷⁰Vgl. Paine, Lynn Sharp (1994), S. 108.

⁷¹Vgl. <http://www.gallup.com/de-de/175571/gallup-gmbh.aspx> sowie <http://www.schmeizer-consulting.de/news-detail/items/erfolgsfaktor-mitarbeiter-fuehrungskraefteentwicklung-gallup-studie-2014.html>.

⁷²Vgl. Büser, Tobias/Stein, Holger/von Königsmarck, Imke (2012), S. 3.

Betriebsklima als die gute Beziehung zu den Kollegen.⁷³ Studien belegen, dass Feindseligkeit am Arbeitsplatz psychische Erkrankungen fördert. Angst und Depressionen aufgrund mangelnder Anerkennung senken die Leistungsfähigkeit und Produktivität. Respekt und Anerkennung sind die Grundvoraussetzung für Identifikation und Motivation. Kollegialität im Büro verhindert hingegen depressive Stimmungen und beflügelt Leistungen.⁷⁴

Fazit

Somit zahlt sich Ethik zumindest langfristig für Unternehmen aus. Es gibt somit einen kurzfristigen Zielkonflikt zwischen Gewinn und Ethik aber keinen langfristigen. Zentral für die Funktionsweise einer Marktwirtschaft auf der Basis von Eigennutzstreben ist der Ordnungsbaustein Privateigentum. Anderenfalls funktionieren die Anreiz- und Sanktionsmechanismen der oben dargestellten Wettbewerbsfunktionen nicht.

Verständnisfragen

1. Inwieweit berücksichtigt der Markt Moral? Erklären Sie dies anhand des Allokationsmodells und der Wettbewerbsfunktionen.
2. Gibt es einen Zielkonflikt zwischen Gewinn und Moral?
3. Inwieweit ergänzt die Moral den Markt?

5.4 Verteilung, Eigentum und Moral

Was hat Eigentum mit Moral zu tun? Die marktwirtschaftliche Eigentumsmaximierung steht im Gegensatz zur urchristlichen Auffassung von Reichtum. Hier gibt es Sprichwörter wie „Eher geht ein Kamel durch ein Nadelöhr als ein Reicher ins Himmelreich“.⁷⁵ Mittelalterliche Theologen forderten, dass kein Christ als Kaufmann wirken dürfe, da von diesen der Tausch mit Gewinnabsicht, also im Geist der Habsucht, sowie der Verletzung der Treue, Redlichkeit und Tugendhaftigkeit betrieben werde.⁷⁶ Marktpreise werden als ungerecht empfunden (Thomas von Aquin (1224/25–1274 n. Chr.) oder generell die Einkommensverteilung des Marktes, weil sie sich nicht nur an der Leistung orientiert und die menschlichen Bedürfnisse ganz außeracht lässt. Die christliche Wirtschaft soll eine verantwortliche und damit freiheitliche Angelegenheit und

⁷³Vgl. Institute of Leadership & Management (2014), S. 2.

⁷⁴Vgl. Volk, Hartmut (2006).

⁷⁵Vgl. Schwarze, Gunter (2007).

⁷⁶Vgl. Wilkening, Hans-Rüdiger (2004), S. 61.

Einrichtung von möglichst vielen Einzelnen zum gemeinsamen Wohl aller sein.⁷⁷ Diese Ansicht teilt auch Adam Smith (1723–1790), dessen „Invisible Hand“ des Marktes sich auch zum Wohle aller entfaltet.

Der moralische Anspruch, mit dem die Wirtschaft konfrontiert wird ist uralte. Bereits Aristoteles (384–322 v. Chr.) unterscheidet zwischen der natürlichen Erwerbs- oder Beschaffungskunst und der Bereicherungskunst (Chrematistik), die er verurteilt, weil sie nicht naturgegeben, sondern in der Schwäche der Menschen begründet ist. Das Trachten nach Geld wird zum Selbstzweck, wodurch sich der Mensch von seiner natürlichen Bestimmung entfernt, nämlich der elementaren Bedürfnisbefriedigung für ein gutes Leben. Aristoteles setzt die Tugend über die Wirtschaft. Weil der Mensch nur über die Ausübung seiner Tugenden zu seinem Glück gelangen kann.⁷⁸

Denn der für ein vollkommenes Leben ausreichende Umfang eines solchen Besitzes geht nicht in Grenzenlose.⁷⁹

Aristoteles sieht allerdings im Eigentum eine moralische Institution, weil sie zu Fleiß und Sorgfalt animiert und auf diese Weise den Wohlstand für alle Menschen erhöht.⁸⁰ Gemeineigentum hingegen ist zwar vom Ansatz her moralisch, weil es allen gleichermaßen gehört, hat aber wohlfahrtsverringende Effekte. Da niemand von seinem Nutzen ausgeschlossen werden kann, ist wie bei öffentlichen Gütern niemand bereit, es zu finanzieren, weil der Nutzen nicht nur ihm, sondern auch allen anderen zur Verfügung steht (Ausschlussprinzip). Umgekehrt wollen es alle über das notwendige Maß hinaus nutzen, weil sie nichts dafür bezahlen müssen. Vielmehr besteht die Tendenz zu Verschwendung und Vandalismus.

Für den Bettelmönch des Dominikaner-Ordens Thomas von Aquin kommen alle Güter von Gott. Sie sind dem Menschen lediglich zum diesseitigen Gebrauch überlassen. Wie Aristoteles lehnt er Besitz zum Selbstzweck ab. Eigentum soll dem Wohle der Menschen dienen. Gemeineigentum lehnt er aber ab, da sich dann hierfür niemand verantwortlich fühlt. Nach dem Grundsatz „Eigentum verpflichtet“ sollen die Besitzenden denen, die in Not sind, etwas abgeben. Eigentum ist generell nur mit Rücksicht auf andere zu gebrauchen.⁸¹ Dieser Ansatz findet sich auch in Artikel 14 des deutschen Grundgesetzes.

Selbst, wenn man Gott als Argument nicht heranzieht, stellt sich die Frage nach der Rechtfertigung und dem Nutzen von Eigentum. Eigentum kann nur dem Einzelnen, aber

⁷⁷Vgl. Beutter, Friedrich (1989), 56–75.

⁷⁸Vgl. Aristoteles (1991a), S. 22 ff. bzw. 1257b und 1258b.

⁷⁹Vgl. Aristoteles (1991a), S. 23 bzw. 1256b.

⁸⁰Vgl. Aristoteles (1991b), S. 17 ff. bzw. 1263a/b. „Denn wenn die Sorge um den jeweiligen Besitz einzelnen vorbehalten ist, wird dies nicht die gegenseitigen Vorwürfe provozieren; die Sorge um den Besitz wird eher so gesteigert, weil nun jeder einzelne sich seinem Eigentum widmet.“ Aristoteles (1991b), S. 18 bzw. 1263a.

⁸¹Vgl. Beutter, Friedrich (1989), 56–75.

auch der Gesellschaft dienen. Wenn Wirtschaften auch der Gesellschaft dienen soll, darf Eigentum allerdings nur durch Leistung im Wirtschaftsprozess erworben werden. Die durch den Markt, also durch andere Menschen bewertete Leistung trägt über die Markt- und Wettbewerbsfunktionen am ehesten zum Gemeinwohl bei. Das Wesen von Betrug oder Raub ist hingegen, Leistung oder Eigentum von anderen ohne Gegenleistung zu erlangen, was in der Regel nur durch Täuschung oder Gewaltanwendung möglich ist.

Jeder soll zumindest die Chance haben, sich zum Millionär hochzuarbeiten, was den zentralen Leistungsanreiz der Marktwirtschaft darstellt. Chancengleichheit findet sich in Art. 3, Abs. 3 des Grundgesetzes. Die Belohnung von Leistung bedeutet auch Leistungsgerechtigkeit. Das Volksvermögen sollte deshalb nicht statisch in den Händen weniger liegen. Vermögensübertragungen durch Erbschaft und nicht durch Leistung sind nicht zwingend Teil einer Marktwirtschaft, tragen aber indirekt zu ihrer Stabilität bei, wenn Unternehmen innerhalb der Familie weitervererbt werden. Auch hier besteht oft ein Anreiz für den Unternehmensgründer, etwas aufzubauen und es an die Nachkommen weiterzugeben. Trotzdem wird bei einer Erbschaft nicht Eigentum durch Leistung erworben, weshalb eine Besteuerung zur Gunsten der Allgemeinheit Sinn macht. Eigentum verpflichtet zu Hilfe.

Welche Rolle darf Geld als Wertmaßstab von Eigentum in der Marktwirtschaft spielen? Geld hat in der Marktwirtschaft seine Funktion als Tausch- und Wertaufbewahrungsmittel sowie als Recheneinheit mit allen verbundenen Preissignal- und Wettbewerbsfunktionen. Geld kommt in der Marktwirtschaft eine zentrale Bedeutung zu. Aufgrund der Wertaufbewahrungsfunktion repräsentiert Geld Kaufkraft und damit auch Macht. Der Marktmechanismus baut bewusst auf dem Egoismus und dem Versorgungs- und Bereicherungsstreben der Menschen auf und Geld ist das Mittel hierfür. Geld ermöglicht, dass die marktwirtschaftlichen Anreize und damit auch Smiths Invisible Hand ihre Wirkung entfalten. Geld sollte aber immer nur ein Mittel zum Zweck im Sinne der volkswirtschaftlichen Geldfunktionen sein und nicht als eigenständiges gesellschaftliches Ziel dominieren und andere wichtige Ziele, einschließlich der gesellschaftlichen Moral, verdrängen. Nehmen wir beispielsweise an, der Zweck würde die Mittel heiligen, dann wäre jede Tat, die andere Menschen oder die Gesellschaft schädigt, gerechtfertigt. Der Topmanager, der seine Aktien an andere verkauft hat, obwohl er sah, dass sich sein Unternehmen schlecht entwickeln würde, wäre dann das gesellschaftliche Vorbild, und zwar nur, weil er reich geworden ist. Die gesellschaftliche Moral stellt also in der Marktwirtschaft ein wichtiges Korrektiv dar. Soll eine Marktwirtschaft zum Vorteil der Gesellschaft arbeiten, muss die Gesellschaft unmoralisches, schädigendes Verhalten durch gesetzliche Strafen oder soziale Ausgrenzung sanktionieren.

Für Kant hat der Markt dort seine Grenzen, wo es Würde und deshalb keinen Preis geben darf:

„Im Reiche der Zwecke hat alles entweder einen Preis, oder eine Würde. Was einen Preis hat, an dessen Stelle kann auch etwas anderes als Äquivalent gesetzt werden; was

dagegen über allen Preis erhaben ist, mithin kein Äquivalent verstattet, das hat eine Würde.“⁸²

Für den Markt und das Allgemeinwohl ist es jedoch vollkommen unerheblich, ob die Leistung aufgrund von Not zur Befriedigung von Grundbedürfnissen oder aus grenzenloser Gier, Glamour und Macht erfolgt. Nur die Leistung am Markt zählt, nicht die Motivation. Die Konsequenzen trägt in diesem Fall der einzelne Mensch und nicht die Gemeinschaft. Jeder Mensch hat nur ein Leben und muss sich – soweit es ihm in den jeweiligen Lebensbedingungen möglich ist – genau überlegen, für was und welche Ziele er seine Lebenszeit und Energie einsetzt. Für die Gesellschaft kann es allerdings zum Problem werden, wenn nicht nur Einzelne, sondern zu viele ihren Lebenszweck ausschließlich im egoistischen Wirtschaften, also in der vorbehaltslosen Eigentumsmaximierung als Selbstzweck sehen.

Moralische Werte finden sich beispielsweise im Ausdruck „fairer Leistungswettbewerb“. Dies beinhaltet, die moralische Forderung, dass die Früchte des Marktes, das Einkommen, nur die bekommen sollten, die Leistung erbringen, also andere beim Leistungsaustausch über den Markt nicht übervorteilen und ihre Konkurrenten nur durch eigene Leistung offen im Wettbewerb ausstechen. Wenn Vermögen nicht durch Leistung erworben wird, fehlt auch die Akzeptanz in der Bevölkerung für eine ungleiche Verteilung. Oder im extremen Fall wird Vermögen sogar unmoralisch, wenn es durch Raub und Betrug erworben wurde. Eine Leistungsmotivation, die gesellschaftliche Anerkennung, fällt dann weg. Das motivierende Vorbild des amerikanischen Tellerwäschers, der sich hochgearbeitet hat, fehlt. Leistung lohnt sich nicht. Wird ein unmoralischer Erfolg ohne Leistung zur Regel, lohnt sich Leistung nicht mehr und die Produktivität des Marktsystems nimmt ab. Das Gleiche gilt, wenn das durch Leistung erworbene Eigentum regelmäßig geraubt oder zu hoch besteuert wird.

Eigentum ist deshalb vor allem ein Mittel zur Leistungsmotivation. Dies sah auch schon Aristoteles.⁸³ Adam Smith erkannte seine Bedeutung am umfassendsten. Im Umkehrschluss, wenn Smith die Ursache oder treibende Kraft, welche den Prozess der Entwicklung bestimmt, in dem ständigen Streben des Menschen sieht, seine materielle Lage zu verbessern, sind Menschen, die „satt“ sind und Menschen, die zwar hungrig sind, aber kein Eigentum erwerben können, wenig motiviert, Leistung zu erbringen. Die Entfaltung der produktiven Kräfte setzt also Leistungsgerechtigkeit als Verteilungsgerechtigkeit des Einkommens- und Vermögens voraus, die der Markt als Ort aller materiellen gesellschaftlichen Bedürfnisse bewertet. Ökonomisch unterscheidet man die Tauschgerechtigkeit, die Leistungsgerechtigkeit und die Bedürfnisgerechtigkeit.

⁸²Vgl. Kant, Immanuel (1785), S. 434.

⁸³„Wenn dagegen (die gemeinsamen Besitzer) für sich selbst die Arbeit machen müssen, dann bieten die Besitzangelegenheiten eine größere Zahl von Angriffspunkten, denn wenn Ertrag und Leistung nicht gleich, sondern ungleich sind, kann es nicht ausbleiben, dass diejenigen, die weniger erhalten, aber mehr arbeiten, Beschuldigungen gegen die erheben, die bei wenig Arbeit in großem Umfang Nutznießer sind oder viel erhalten.“ Aristoteles (1991b), S. 17 bzw. 1263a.

Die **Tauschgerechtigkeit** wird oft bei Markttransaktionen angenommen, wenn sie freiwillig stattfanden. Es wird angenommen, dass beide Parteien nur zustimmen, wenn die getauschten Leistungen für beide vorteilig sind (Free Lunch). Wenn beide sich beim Tausch verbessern, wird die Wohlfahrt aller verbessert (Pareto-Effizienz bzw. gesamtwirtschaftliches Optimum, vgl. Abschn. 5.2.1). Berücksichtigt werden muss jedoch, ob es Abhängigkeiten oder Machtpositionen gab. Rawls spricht in diesem Zusammenhang von Verfahrensgerechtigkeit. Die wirtschaftlichen Verfahren sollen zu gerechten Verteilungsergebnissen führen. Beispielsweise stellt Wettbewerb an den Märkten als Verfahren nur dann ein gerechtes Ergebnis sicher, wenn er nicht durch Monopole, Kartellabsprachen oder ähnliches beschränkt oder durch Korruption ausgeschaltet wird. Der Wettbewerb legitimiert somit die Marktwirtschaft als ein ethisches Verfahren.⁸⁴ Um einen fairen Wettbewerb zu gewährleisten, gibt es Wettbewerbsbehörden und Gesetze, wie Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb geregelt sind, wie beispielsweise die Irreführung der Käufer über die Produkteigenschaften und das Ausnutzen von Unerfahrenheit etc., also im weiteren Sinn Betrug.

Wenn beispielsweise der Arbeitnehmer, um sein Überleben zu sichern vom Arbeitgeber abhängig ist, ist nicht davon auszugehen, dass der „freiwillig“ akzeptierte Lohn gerecht ist, weil er der Leistung des Arbeitnehmers entspricht. In diesem Zusammenhang ist die Tarifautonomie von Bedeutung ein gerechtes Verfahren herzustellen. Den Gewerkschaften kommt hierbei die Bedeutung zu, die Arbeitnehmerinteressen zu einer Verhandlungsposition zu bündeln und damit die Ungleichverteilung der wirtschaftlichen Macht vieler „kleiner“ Arbeitnehmer(-anbieter) gegenüber einem großen Monopolarbeitsnachfrager auszugleichen (bilaterales Monopol).

Die **Bedürfnisgerechtigkeit** ist ein Gegensatz zur Tauschgerechtigkeit, weil hier ein Anspruch als gerecht angesehen wird, der nicht auf einer Leistung, sondern auf einem Bedarf oder einer Not beruht. Beispielsweise forderte Papst Leo XIII. in der Sozialenzyklika „Rerum novarum“, dass ein Arbeiter mit seinem Lohn, seinen Lebensunterhalt bestreiten können muss.⁸⁵ Bedürfnisgerechtigkeit finden wir in der Marktwirtschaft nicht.

Bei der **Leistungsgerechtigkeit** wird die Entlohnung gemäß der über den Markt bewerteten Leistung zugrunde gelegt. Maßgeblich ist hier die Produktivität. Welche Wertschöpfung erbringt der Mitarbeiter oder das Unternehmen. Hier kommt es nicht auf die Anstrengung an, sondern auf das Ergebnis und die Bewertung durch den Markt, das heißt durch die Menschen als Nachfrager.

Letztlich wird Gerechtigkeit als sehr subjektiv empfunden. Gerade im Hinblick auf Gleichheit wurde beispielsweise gleicher Lohn für gleiche Arbeit wie in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung gefordert. Objektiv war jedoch die ostdeutsche Arbeit

⁸⁴Vgl. Rawls, John (1999), S. 73 ff. und 240.

⁸⁵Vgl. Papst Leo XIII. (1891), Nr. 34; Höffe, Ottfried (1997a), S. 93; Schmidt, Heinrich (1982), S. 225 sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 152 f.

weniger produktiv als die westdeutsche. Der bekannte Gleichheitsgrundsatz lautet deshalb: „Gleiches soll gleich behandelt werden und Ungleiches ungleich.“

Unabhängig von subjektiven Bewertungen muss zumindest eines für die Wirtschaft gelten, was für alle Instrumente gilt, die der Mensch seit seiner Existenz benützt hat, um sein Überleben zu sichern: Die Wirtschaft ist kein Selbstzweck. Sie hat den Menschen dienen und nicht umgekehrt. Diese Aussage gilt immer und universal – also auch in Zeiten der Globalisierung.

5.5 Soziale Marktwirtschaft

Markt und Wettbewerb bringen hohen Nutzen, der in den bereits beschriebenen Marktfunktionen zum Ausdruck kommt. Andere gesellschaftliche oder menschliche Ziele wie beispielsweise ein Existenzminimum oder der Ausgleich der Marktmacht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer lassen sich allerdings damit nicht verfolgen. Hierzu sind wiederum andere Institutionen und Organisationen notwendig, die den Markt ergänzen. Der Markt selbst berücksichtigt Interessen nur, wenn sie eine Marktmacht haben. Ein Arbeitnehmer, der aufgrund eines Überangebots seiner Berufsqualifikation keine Nachfrage am Arbeitsmarkt findet, wird auch keine Marktentlohnung bekommen. Umgekehrt kann sich der Arbeitgeber der bereits angestellten Arbeitnehmer dieser Berufsqualifikation erlauben, seine Mitarbeiter schlecht zu behandeln, da sie nicht kündigen, ihn also nicht über den Markt sanktionieren können.

Die Entlohnung durch den Markt ist launisch und manchmal ungerecht. Knappheiten sind bei der Bewertung durch den Markt ebenfalls von Bedeutung. Hier kann man im engeren Sinn nicht von Leistung sprechen, weshalb der Gewinn der Spekulation oft nicht gesellschaftlich akzeptiert wird. Selbst der Handel tut sich schwerer gesellschaftlich anerkannt zu werden als die Produktion, weil die Wertschöpfung als Ausgleich von örtlichen Knappheiten (Arbitrage) schwerer nachvollziehbar ist, als die direkte Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Der Markt belohnt auch Glück, wie beispielsweise die, die gerade ein knappes Gut besitzen, mit Marktlagengewinnen, also einer Knappheitsrente. Immobilienspekulanten setzen zum Beispiel auf die Begrenztheit des jeweiligen Immobilienangebots bei steigender Nachfrage. Harte Arbeit ist für den Markt kein Wert an sich. Nur wenn die Arbeit zu etwas führt, wofür andere bereit sind, etwas zu bezahlen, also auf etwas anderes zu verzichten, wird harte Arbeit belohnt. Anders ausgedrückt, ohne ein Produkt, für das es eine Nachfrage gibt, gibt es auch keine Entlohnung durch den Markt, was den Hungertod bedeuten kann. So etwas wie die Entlohnung nach den Bedürfnissen findet sich im Marktsystem nicht. Insofern ist die Kritik von Karl Marx am marktwirtschaftlichen System berechtigt. Auch Barmherzigkeit oder Mitleid kennt der Markt nicht. Markt und Wettbewerb eignen sich als Instrument eben nur zur Verfolgung eines Teils der menschlichen Ziele. Markt und Wettbewerb müssen durch andere gesellschaftliche Regelungen ergänzt werden.

► Unter einer **Sozialen Marktwirtschaft** verstehen wir die Kombination von freiem Markt mit sozialem Ausgleich.

Die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft beinhaltet einen sozialen Ausgleich der Marktergebnisse. Sie unterscheidet in primäre und sekundäre Einkommensverteilung, womit ihr der Spagat zwischen ökonomischen und gesellschaftlichen (sozialen) Zielen gelingt. Da in die primäre Einkommensverteilung des Marktes nicht eingegriffen wird, beispielsweise durch preis- oder wettbewerbsverzerrende Subventionen, bleibt die Funktionsfähigkeit von Markt und Wettbewerb erhalten. Über die anschließende Besteuerung der entstandenen Einkommen können bis zu einem gewissen Grad soziale Ziele wie beispielsweise die Absicherung des Existenzminimums verfolgt werden.

Der Begriff „Soziale Marktwirtschaft“ wurde von Ludwig Erhard⁸⁶ in die Öffentlichkeit gebracht, der von 1949 bis 1963 der erste Bundeswirtschaftsminister der Bundesrepublik Deutschland war. Erstmals schriftlich erwähnt wurde der Begriff im Jahr 1947 von Erhards Mitstreiter Alfred Müller-Armack, der ab 1952 Leiter der wirtschaftspolitischen Grundsatzabteilung im BMWi war, in seinem Buch „Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft“.⁸⁷

Soziale Marktwirtschaft heißt also gerade nicht in den Marktmechanismus sozial einzugreifen, wie dies oft missverstanden wird. Sozial heißt nicht sozialistisch, sondern gesellschaftlich. Richtig umgesetzt muss das Konzept der sozialen Marktwirtschaft allen anderen Wirtschaftskonzeptionen überlegen sein, weil er die Nachteile von Markt und Wettbewerb durch zusätzliche Regelungen ausgleicht.⁸⁸

Diese Aussage dürfte zunächst Widerspruch hervorrufen, wird aber verständlich, wenn man sich vergegenwärtigt, was der Markt alles nicht leisten kann. Wir nannten bereits die Absicherung des Existenzminimums. Was hat dies für Vorteile? Man denkt zunächst an die Vermeidung von sozialen Unruhen. Ein Mensch, der um seine Existenz fürchten muss, dürfte zu allem bereit sein und auch vor kriminellen Handlungen nicht Halt machen. Aber auch die Risikobereitschaft der Marktteilnehmer dürfte höher sein, wenn sie wissen, dass bei einem Scheitern ihrer Investition oder Existenzgründung zumindest ihr physischer Fortbestand gesichert ist. Dies dürfte unternehmerisches oder innovativeres Verhalten fördern. Ferner wird durch eine Existenzsicherung schlichtweg

⁸⁶Vgl. Klump, R. (2011), S. 201.

⁸⁷Vgl. Müller-Armack, Alfred (1947), S. 88; Zweynert, Joachim (2008) sowie Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013).

⁸⁸In gewisser Weise hat bereits Aristoteles die soziale Marktwirtschaft vorhergesehen, in dem er die Vorteile des Privateigentums nutzen wollte, das Privateigentum aber der Gemeinschaft ebenfalls zur Verfügung stellen wollte: „Dagegen dürfte eine Besitzordnung, die dem jetzt gültigen Brauch folgt und durch gewohnheitsmäßige Verhaltensweisen und die Ordnung richtiger Gesetze vollkommen gemacht ist, einen beträchtlichen Vorzug bieten: sie dürfte den Vorteil beider Ordnungen verbinden – damit meine ich den Vorteil des gemeinschaftlichen Besitze und des Privateigentums.“ Aristoteles (1991b), S. 17 f. bzw. 1263a.

das Humankapital für den Wirtschaftsprozess bewahrt. Auch eine durch Umverteilung finanzierte Ausbildungspolitik lässt sich rein ökonomisch als eine Investition in das Humankapital rechtfertigen. Die Produktivität der Geförderten steigt und damit auch die Wirtschaftskraft und das Steueraufkommen des betroffenen Landes. Eine gute Allgemeinbildung stärkt darüber hinaus die Demokratie, weil die Bürger unausgewogenen einseitigen Argumentationen nicht mehr so leicht unterliegen. Eine ausschließliche Förderung der schulischen und universitären Ausbildung mit privaten Stipendien wird eine breite Anlage von Humankapital hingegen nicht gewährleisten können. Eine Alternative stellt hier für Volkswirtschaft wie für Unternehmen der Einkauf von externem Wissen dar. Der internationale Wettbewerb von Staaten und Unternehmen um Ressourcen umfasst nicht nur Kapital, sondern auch Humankapital.

Die wesentlichen Ordnungsbausteine der sozialen Marktwirtschaft sind eine Sozial-, Renten-, Arbeitslosen- und Krankenversicherung, ein entgeltloses Bildungssystem sowie ein progressives Steuersystem⁸⁹. Hieraus ergeben sich ethische Vorteile, insofern für Menschen ein Nutzen generiert wird. Die Existenzsicherung und die Gesundheitsvorsorge unabhängig vom Einkommen sind ebenso wie die Chancengleichheit durch die unentgeltliche Bildung wichtige Voraussetzungen für ein gemäß Aristoteles gutes und sinnvolles humanes Leben. Es ergeben sich jedoch auch noch volkswirtschaftliche Vorteile. Soziale Marktwirtschaft zahlt sich aus. Die wesentlichen volkswirtschaftlichen Vorteile sind:

1. Entwicklung des Humankapitals durch ein endgeldloses Bildungssystem

Die Ausbildung der Bevölkerung steigert die Produktivität. Aufgrund des wissenschaftlichen Fortschritts steigen die Anforderungen an die Qualifikation der Arbeitnehmer immer mehr. Ein hohes Humankapital ist wiederum die Voraussetzung für Innovationen, also Technischen Fortschritt. Und Innovationen steigern die Produktivität, die Wettbewerbsfähigkeit und die Gewinne der Industrie eines Landes. Gut bezahlte Arbeitsplätze werden geschaffen. Alles zusammen führt zu deutlich höheren Steuereinnahmen. Die Investition in das Humankapital der eigenen Bevölkerung zahlt sich somit vielfach aus.

2. Größere Chancengleichheit und damit bessere wirtschaftliche Nutzung des Humankapitals

Die Ausbildung, die ein Mensch erhält, sollte nicht von dem Einkommen seiner Eltern abhängen, sondern von seinen Fähigkeiten. Wenn für die Bildung gezahlt werden muss, wird es immer Menschen geben, deren Fähigkeiten nicht entwickelt werden konnten, weil sie sich die Ausbildung nicht leisten konnten.

3. Erhaltung des Humankapitals durch eine gesetzliche Krankenversicherung Es macht wenig Sinn, in Humankapital zu investieren und es dann verkommen zu lassen. Auch gut ausgebildete Arbeitnehmer können arbeitslos werden. Wenn sie dann ihre Gesundheitsversorgung nicht mehr zahlen können, geht das Humankapital verloren.

⁸⁹Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013).

4. Sozialer Frieden durch eine staatliche Absicherung des Existenzminimums und eine Umverteilung in Form einer progressiven Besteuerung.

Wer um seine Existenz fürchtet ist zur Gewalt bereit. Die Marktwirtschaft wird als Wirtschaftsform eher akzeptiert, wenn die Ungleichheit der Verteilungsergebnisse abgemildert wird. Nicht zuletzt basieren die Verteilungsergebnisse der Märkte nicht nur auf Leistung und werden zum Teil als ungerecht empfunden.

Dass die Gemeinschaft, der Staat, alle fürsorglichen Pflichten für andere Menschen und vielleicht sogar für die Aufzucht der Kinder übernehmen kann, ist allerdings ein Trugschluss. Dass die Menschen sich nur noch egoistisch verhalten und dem Staat alle Pflichten und die Verantwortung für ihre Angehörigen überlassen, widerspricht nicht nur der natürlichen menschlichen Ausrichtung, sondern ist schlichtweg auch nicht praktikabel. So weit ist nicht einmal der real existierende Sozialismus gegangen. Der Staat kann vor allem da einspringen, wo es keine Angehörigen gibt. Es gilt das Prinzip der der Hilfe zur Selbsthilfe. Dieses Prinzip der Subsidiarität entstammt der katholischen Soziallehre.⁹⁰

Die soziale Marktwirtschaft entspricht auch am ehestens Rawls Gerechtigkeitsprinzip. Jeder soll sich von seinen Interessen freimachen, indem er sich in einen Urzustand, ohne gesellschaftliche Unterschiede, versetzt, um so Verfahrensgerechtigkeit bei der Festsetzung der gesellschaftlichen Institutionen zu gewährleisten. Ausgehend von einem Schleier des Nichtwissens kennen die Bürger ihr Schicksal nicht und müssen vom Worst Case für sich ausgehen.⁹¹ Wenn sie aber nicht wissen, ob sie arm oder reich geboren werden oder gesundheitliche Schäden aufweisen, benötigen sie eine soziale Absicherung und eine Grundversorgung. Sie würden deshalb als Versicherung gegen den Worst Case eine soziale Marktwirtschaft mit gesellschaftlicher Umverteilung wählen.

Wie lässt sich jedoch erklären, dass in der Realität Länder, die ihre Wirtschaftsform als soziale Marktwirtschaft bezeichnen wie zum Beispiel Deutschland, nicht unbedingt den anderen fast ausschließlichen Marktwirtschaften wie beispielsweise den USA in der Produktivität der Wirtschaft überlegen sind? Bei den meisten Ländern handelt es sich um Mischformen. Selbst die von manchen Sozialisten als erzkapitalistisch verteufelte USA ist keine reine Marktwirtschaft, sondern hat eine, wenn auch geringe soziale Absicherung. Eine aktive soziale Bildungspolitik wird nicht betrieben, wohl aber die geschickte Abwerbung von Human-Kapital, insbesondere durch amerikanische Elite-universitäten. Hierauf verzichtet beispielsweise Deutschland in dem Glauben, dass eine aktive Bildungspolitik alleine ausreichend ist. Allerdings sind die meisten europäischen Universitäten aufgrund der niedrigeren Gehälter für Professoren nicht in der Lage den

⁹⁰Vgl. Schulte, Bernd (2000) sowie http://www.uni-muenster.de/Geschichte/SWG-Online/sozial-staat/glossar_subsidiar.htm.

⁹¹Vgl. Rawls, John (1979), S. 158 ff. sowie 341, sowie im Original Rawls, John (1971), S. 10 ff., 12, 139 f.

USA im internationalen Wettbewerb um Humankapital Paroli bieten zu können. Auch trifft für Deutschland eher der Begriff „sozialisierte Marktwirtschaft“ als „soziale Marktwirtschaft“ zu. Zum einen wurde in viele Wirtschaftssektoren direkt eingegriffen, sodass die Wettbewerbs- und Marktfunktionen gestört wurden. Zum anderen wurden die Besteuerung und die soziale Absicherung so weit übertrieben, dass die Leistungsanreize negativ beeinträchtigt wurden. Dies wurde durch die Agenda 2010 des Bundeskanzlers Schröder zumindest teilweise korrigiert.

Wie wir in Abschn. 4.3.4 zum Thema Fairness gesehen haben, tendieren Menschen bei leistungslosem Einkommen dazu, eine Gleichverteilung als fair anzusehen. Die Bereitschaft von erarbeitetem Einkommen etwas abzugeben, ist allerdings viel geringer. Und es gibt einen Zielkonflikt zur Leistungsbereitschaft. Die Bereitschaft bei Gleichverteilung für das Einkommen zu arbeiten ist sehr gering.

Untersuchungen haben gezeigt, dass die gesellschaftliche Akzeptanz der Besteuerung als Norm entscheidend für Steuerhinterziehung sein kann. So erzeugte die Möglichkeit einer Veröffentlichung der Steuerhinterziehung ebenso emotionalen Stress bei den Probanden im Moment der Hinterziehung wie hohe Strafen.⁹²

Wie im Abschn. 3.5 gezeigt wurde, steigert eine Identifikation die Bereitschaft, sich für die Gruppe einzusetzen und mit den Gruppenmitgliedern zu teilen. Dies gilt es bei der Besteuerung und Umverteilung innerhalb von nationalen Gruppen zu berücksichtigen. Ein Land, das bei dem sich die Bürger stark miteinander identifizieren, kann stärker umverteilen, weil die Bereitschaft mit den anderen Gruppenmitgliedern zu teilen größer ist. Die Akzeptanz für Ungleichverteilungen unterscheidet sich kulturell von Land zu Land. Eine Studie, die Norweger, Italiener und Amerikaner zu ihrer Einstellung zur Einkommensumverteilung untersuchte, zeigte, dass alle eine Umverteilung wollen, aber unterschiedlich. Norweger forderten eine deutlich höhere Umverteilung und zwar bei leistungsabhängigen und leistungsunabhängigen Einkommensunterschieden, während Italiener Einkommensunterschiede auf der Basis von Leistungsunterschieden am stärksten akzeptierten. Die befragten Amerikaner lagen dazwischen.⁹³

Durch die Ordnungsbausteine der sozialen Marktwirtschaft entsteht eine höhere Produktivität sowie sozialer Frieden. Allgemein lässt sich also ein mit der Laffer-Kurve⁹⁴ vergleichbarer Zusammenhang feststellen: Die Produktivität einer Volkswirtschaft nimmt mit Steigerung der sozialen Intervention des Staates zunächst stark zu, aber mit abnehmender Tendenz und sinkt ab einem Maximum mit zunehmender Tendenz.

⁹²Vgl. Coricelli Giorgio; Joffily, Mateus; Montmarquette, Claude; Villeval, Marie Claire (2010), Cheating, emotions, and rationality: an experiment on tax evasion, *Experimental Economics* Bd. 13 (2010), S. 226–247. Beck 290

⁹³Vgl. Gianluca Grimalda, Francesco Farina, Ulrich Schmidt, Preferences for Redistribution in the US, Italy, Norway: An Experiment Study, *Kieler Discussion Papers* No. 2099 January 2018, Kiel Institute for the World Economy

⁹⁴Die Laffer-Kurve beschreibt den Zusammenhang zwischen Steuersatz und Steuereinnahmen.

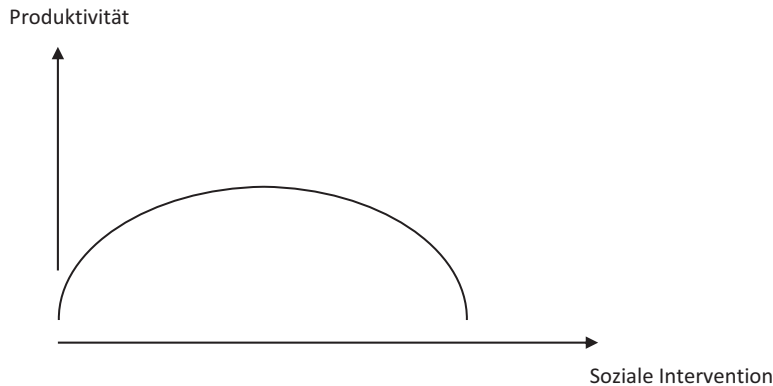


Abb. 5.3 Soziale Interventionen und Produktivität

Es handelt sich also um einen halbkreisähnlichen funktionalen Zusammenhang (vgl. Abb. 5.3).

Fazit

Wie das Beispiel Russlands zeigt, war das zwanzigste Jahrhundert unter anderem das Jahrhundert des Systemwettbewerbs. Verschiedene Wirtschaftssysteme wurden ausprobiert. Die Marktwirtschaft setzte sich als grundlegendes Ordnungsprinzip durch. Zunächst schien der Sozialismus eine Antwort auf die vielen ethischen Probleme anzubieten, die im Rahmen der industriellen Revolution auftraten. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang vor allem die Verelendung der Arbeiterklasse bzw. der unteren schlecht ausgebildeten oder armen Bevölkerungsschichten. Markt und Moral wurden hier als Gegensatz empfunden. Der Sozialismus sah das ethische Grundübel für die als ungerecht empfundene Wohlstandsverteilung in der zentralen Funktion des Kapitals in der Marktwirtschaft und im Marktmechanismus, der für die mangelnde Bedürfnisgerechtigkeit verantwortlich gemacht wurde. In der Abschaffung des Privateigentums und der zentralen Koordination der Produktionspläne in der Planwirtschaft wurde deshalb ein Mittel gesehen, die Bedürfnisse der Gesellschaft besser zu befriedigen. Der Sozialismus oder auch der Kommunismus konnten jedoch die produktiven Kräfte nicht entfalten. Das Wohlstandsgefälle zwischen den kapitalistischen und sozialistischen Staaten wurde immer größer, bis es zum Zusammenbruch der sozialistischen Systeme kam. Nichtsdestotrotz kann auch die soziale Marktwirtschaft nicht alle ethischen Schwächen der Marktwirtschaft beseitigen. Die größten Schäden gehen hierbei von systemimmanenten Marktversagen aus, wie wir im nächsten Kapitel sehen werden.

Die Marktwirtschaft gilt gegenüber Alternativen wie der Planwirtschaft (Zentralverwaltungswirtschaft) als ethisch überlegen, weil sie mit einem höheren Maß

an individueller Freiheit das sittlich gute Ziel eines angemessenen Wohlstands besser erreicht. Die Wettbewerbsfunktionen führen zu einem ethischen Ergebnis im Sinne einer Leistungsgerechtigkeit. Die Soziale Marktwirtschaft ist die ethische Erweiterung der Marktwirtschaft. Sie verbindet die Produktivitätsvorteile der Marktwirtschaft mit ethischen Aspekten, die – richtig angewendet – die Produktivität der reinen Marktwirtschaft erhöhen können. Allerdings besteht die Gefahr, dass überzogene soziale Interventionen die Wettbewerbsfunktionen zu sehr einschränken, und es zu den gleichen Problemen wie in der Zentralverwaltungswirtschaft kommt.

Verständnisfragen

1. Welche Vorteile bietet die Marktwirtschaft als System?
2. Nennen und erklären Sie die Wettbewerbsfunktionen
3. Gibt es einen Zielkonflikt zwischen Markt und Ethik?
4. Haben Unternehmen eine soziale Verantwortung?

5.6 Marktversagen

Am Markt treffen die Individuen ihre Entscheidungen unabhängig voneinander. Es findet vorher kein Diskurs statt, der die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt. Aus diesem Grund gibt es auch das Auseinanderfallen von Individualnutzen und gesellschaftlichen Nutzen an den Märkten, was – wie wir im Folgenden sehen werden – zu Marktversagen führt. Die unethischen Auswirkungen des Marktes auf unbeteiligte Dritte werden nicht berücksichtigt.

5.6.1 Marktversagen wegen Nichtausschließbarkeit

Unter **öffentlichen Gütern** versteht man in der Volkswirtschaft Güter, deren Nutzen für die Gesellschaft (öffentlicher Nutzen) den individuellen übersteigt, weil der Nutzen beliebig teilbar ist und die Marktteilnehmer von der Nutzung nicht ausschließbar sind. Aus diesem Grund werden sie über den Marktmechanismus in zu geringer Menge oder gar nicht angeboten. Dass der Markt hier versagt, ist weithin anerkannt. Nehmen wir saubere Luft. Saubere Luft kann man nicht nur für einen Menschen produzieren, sondern alle anderen in seiner Umgebung profitieren auch davon. Die Nutzung der Luft beeinträchtigt sich aber nicht, ist also nicht rivalisierend. Weitere öffentliche Güter, von denen Einzelnen nicht ausgeschlossen werden können, sind beispielsweise die innere und äußere Sicherheit. Bei all diesen Gütern liegt anerkanntermaßen Marktversagen vor. Da niemand von der Nutzung ausgeschlossen werden kann, würden sich viele an den Kosten nicht beteiligen wollen und hoffen, die anderen finanzieren zum Beispiel die

saubere Luft. Hinzu kommen die aufgrund der hohen Transaktionskosten die Unmöglichkeit einer individuell abgestimmten Finanzierung, weshalb der Staat diese Güter über Zwangsabgaben (Steuern) der Gesellschaft in optimaler Menge zur Verfügung stellen muss.

Es gibt aber auch im privaten Bereich öffentliche Güter, bei denen die Trittbrettfahrerproblematik existiert. Immer wenn mehrere Personen einen Gegenstand anschaffen wollen, von dessen Nutzung niemand ausgeschlossen werden kann, besteht der Anreiz, sich nicht an den Kosten zu beteiligen und trotzdem den Gegenstand zu nutzen. Nehmen wir die Anschaffung eines gemeinsamen Fernsehers in einem Studentenwohnheim als Beispiel. Moralisches Verhalten würde ein solches parasitäres Verhalten ausschließen. Jeder Student würde ehrlich zugeben, dass er den Fernseher nutzen will und sich an den Kosten beteiligen. Moralisches Verhalten ist bei öffentlichen Gütern somit wichtig, um Marktversagen zu verhindern.

Aber auch die gesellschaftliche Moral oder besser Ethos als eingeübtes moralisches Verhalten ist ein öffentliches Gut. Der Nutzen aus kooperativem, rücksichtsvollem und höflichem Verhalten einer Gesellschaft kommt allen zugute, die sich in ihr aufhalten. Die gesellschaftliche Moral ist ein öffentliches Gut. Der Nutzen ist beliebig teilbar, also nicht rivalisierend und niemand ist ausschließbar.

Die in Abschn. 4.3 Individualismus versus Kollektivismus dargestellten Spiele zu den öffentlichen Gütern zeigten die Bedeutung von gesellschaftlichen Sanktionen (Normen) und Lernen bzw. Sozialisation. Strong Reciprocators verhindern das Trittbrettfahren durch Sanktionen.

5.6.2 Marktversagen wegen asymmetrischer Informationen

Das Modell des vollkommenen Marktes unterstellt **vollkommene Markttransparenz**, d. h. die Marktteilnehmer verfügen über alle für ihre Entscheidungen relevanten Informationen.

Man spricht von asymmetrischen Informationen, wenn die Beteiligten über einen **unterschiedlichen Kenntnisstand** hinsichtlich⁹⁵:

- a) der Eigenschaften des zu tauschenden Gutes (Hidden Characteristics)
- b) des Verhaltens des Partners nach Vertragsabschluss (Hidden Actions) und/oder
- c) der Absichten des Partners beim Vertragsabschluss (Hidden Intentions) verfügen.

Die Wirtschaftssubjekte haben einen unterschiedlichen Kenntnisstand und eine Partei kann dies zum Nachteil der weniger Informierten unethisch ausnutzen. Diese Partei hat

⁹⁵Vgl. Fritsch, Michael/Ewers, Hans-Jürgen/Wein, Thomas (2011), S. 247 ff. sowie Dillerup, R./Stoi, R. (2011), S. 24.

dann weniger Nutzen als erwartet, was dann beim Leistungsaustausch zu einer nicht paretoeffizienten Situation führt (vgl. zur Wohlfahrtsökonomie Abschn. 5.1.1).

Zu a) der Eigenschaften des zu tauschenden Gutes (Hidden Characteristics)

Verfügen die Tauschpartner vor dem Vertragsabschluss über unterschiedliche Informationen über die objektiven Eigenschaften des zu tauschenden Gutes (z. B. auf dem Gebrauchtwagenmarkt) begünstigt dies den Prozess der negativen Auslese (adverse selection). Beispielsweise gibt es auf dem Gebrauchtwagenmarkt unterschiedliche Informationen über das Gut, die unethisch zur Übervorteilung des Käufers ausgenutzt werden können.

Das Problem der Hidden Characteristics findet sich insbesondere bei anonymen Märkten, bei denen sich Käufer und Verkäufer nicht kennen, also auch nicht voneinander abhängig sind und sich auch nicht wiedersehen bzw. keine Anschlusskäufe stattfinden. Der Verkäufer kann somit den Käufer aufgrund der asymmetrischen Informationen zu seinem Vorteil täuschen, ohne Vergeltungsmaßnahmen befürchten zu müssen, wenn der Käufer den Betrug festgestellt hat. Man denke an die Quacksalber, die immer von Dorf zu Dorf gefahren sind und so nie greifbar waren. Dies entspricht in der Entscheidungstheorie dem Spiel mit einer Runde. Anonyme Märkte sind beispielsweise die Finanzmärkte, aber auch in Großstädten kennen sich die Menschen nicht und sehen sich oft nach dem Kauf nicht wieder. Deshalb ist auch in der Regel die Kriminalität in einer anonymen Großstadt höher als in einem Dorf. Es gibt den klassischen Fall des Naiven vom Lande, der in der Großstadt über den Tisch gezogen wird, der oft verfilmt wurde. Hier ist jedoch der Landbewohner nicht naiver als die Stadtbewohner, er hat lediglich im Dorf nicht die schlechten Erfahrungen machen müssen und ist deshalb unvorsichtiger. Er hat mehr Vertrauen in die Menschen.

Ein weiterer großer Bereich mit dem Problem der Hidden Characteristics ist das Personalwesen.⁹⁶ Beispielsweise ist bei Einstellung eines neuen Mitarbeiters die Qualität des neuen Mitarbeiters nicht direkt erkennbar. Unter Hidden Characteristics versteht man hierbei die für den Arbeitgeber bei der Einstellung (Vertragsabschluss) trotz Zeugnissen unbekannten Eigenschaften des Bewerbers wie beispielsweise den tatsächlichen Qualifikationsgrad, die Integrität, Arbeitseinstellung und Loyalität. Die Einstellung externer Mitarbeiter birgt demnach ein hohes Risiko der Fehleinschätzung der Hidden Characteristics. Der Einkauf eines externen Mitarbeiters ist deshalb mit hohen Risiken verbunden und nur wirklich zu empfehlen, wenn intern niemand vergleichbares zur Verfügung steht oder mit dem Mitarbeiter externes Wissen in das Unternehmen transferiert werden soll, zu dem das Unternehmen sonst keinen Zugang hat.

Letztlich ist die Bedeutung der Corporate Identity und insbesondere die interne auch emotional moralische Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen in den letzten Jahrzehnten in den Hintergrund getreten, womit sich die Principal Agent Problematik

⁹⁶Vgl. Berthel, Jürgern/Becker, Fed G. (2013), S. 48.

(vgl. Abschn. 7.3.2.2) verschärft hat. Früher wurde erwartet, dass sich eine Führungskraft in dem Unternehmen hochgearbeitet oder zumindest die wichtigsten Wertschöpfungsstufen und die Corporate Identity kennen gelernt und übernommen hat. Dies hatte nicht nur den Vorteil, dass die Manager die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf das Unternehmen besser abschätzen konnten, weil sie es kannten, sondern auch eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen hatten. Ferner war die Gefahr der Fehlbesetzung aufgrund von Hidden Characteristics geringer, weil sich die Führungskraft bereits über viele Jahre im Unternehmen beweisen musste. Die Problematik der Hidden Characteristics, Hidden Informations und Hidden Actions gibt es aber auf jeder Führungsebene zu den untergebenen, entscheidungsumsetzenden Einheiten.

Dem Marktversagen kann seitens der Marktteilnehmer entgegengewirkt werden, durch

- **Screening:** Informationsnachfrage; der Uninformierte verbessert seinen Informationsstand durch: Selbstinformation oder Einschaltung spezialisierter Dritter
- **Signaling:** Informationsübertragung; der besser Informierte stellt Informationen breit durch: Aufbau einer Reputation, Einräumen eines Garantieversprechens, Akzeptanz eines Selbstbehaltes, Eingehen auf Tarife mit Schadenfreiheitsrabatt.⁹⁷
- **Moral:** Ethisches Verhalten würde bei den Hidden Characteristics die Besseren davon abhalten, die Schlechterinformierten zu übervorteilen.

In der deutschen Literatur gibt es noch die Unterscheidung in Vertrauens- und Erfahrungsgüter. Bei Erfahrungsgütern kennt der Kunde nach dem Kauf die Eigenschaften des Gutes, nicht so bei Vertrauensgütern. Als Vertrauensgut wird beispielsweise die Wirtschaftsprüfung angeführt. Auch bei Vertrauensgütern bietet sich als Lösung die Selbstbindung beispielsweise durch Garantien an.⁹⁸

Zu b) Hidden Actions

Da im Allgemeinen der eine Partner nicht weiß, wie der andere sich nach dem Zustandekommen des Vertrages verhält, begünstigt dies mögliche „versteckte Handlungen“ (hidden actions). Der Vertrag wird dann nicht zum Vorteil beider Seiten umgesetzt, sondern die eine Seite übervorteilt die andere und das Allokationsoptimum wird nicht erreicht.⁹⁹ Dieses Problem tritt gerade bei den bereits vorgestellten Moral Hazards auf. Die negativen Anreize nach Vertragsabschluss bewirken ein Verhalten auf Kosten der Unternehmen oder der Gesellschaft.

⁹⁷Vgl. Dillerup, R./Stoi, R. (2011), S. 24; Welge, M./Al-Laham, A. (2008), S. 52 sowie Fritsch, Michael/Ewers, Hans-Jürgen/Wein, Thomas (2011), S. 263.

⁹⁸Vgl. Ballwieser, Wolfgang/Clemm, Hermann (1999), S. 414.

⁹⁹Vgl. Weisser, J. (2012), S. 53 sowie Alparslan, A. (2006), S. 22 f.

Auf dieses Problem des moralischen Risikos trifft man insbesondere in der Versicherungsbranche. Das Verhalten des Versicherten kann sich nach Abschluss des Vertrags auf Kosten der Versicherung ändern, weil er dann nicht mehr selbst für sein Eigentum haftet. Nach Abschluss der Versicherung kann der Versicherte unter Umständen die Eintrittswahrscheinlichkeit des Schadens beeinflussen ohne, dass die Versicherung hierauf Einfluss hätte. Zum Beispiel könnte sich der Besitzer eines vollkaskoversicherten Luxus-PKW erhoffen, dass er sich ein neues Auto bestellen kann, wenn er es in einer gefährlichen Gegend parkt. Hier kann man mittels Incentives (Anreize etwa durch Selbstbeteiligung, Schadensfreiheitsrabatte, Beitragsrückerstattungen) einem Marktversagen vorbeugen.

Hidden Actions gibt es z. B. auch bei Vermietung, da der Vermieter nicht weiß, wie der Mieter nach Abschluss des Mietvertrags mit dem Objekt umgehen wird. Um das Risiko abzusichern, muss der Mieter eine Kautions hinterlegen. Könnte er moralisches Verhalten unterstellen, wäre dies überflüssig und er könnte dem Mieter vertrauen.

Zu c) Hidden Intentions

Der Unterschied der Hidden Intentions zu den Hidden Actions ist, dass hier der Vorsatz dazukommt. Ein Vertragspartner ist in Vorleistung gegangen und nun bei der Vertragserfüllung von dem anderen abhängig. Es besteht eine einseitige Abhängigkeit nach Vertragsabschluss.

Die Unkenntnis beim Vertragsabschluss über „versteckte Absichten“ des Partners kann zu einer Ausnutzung vertraglicher Interpretationsspielräume durch den wirtschaftlich Stärker zu Lasten eines von ihm abhängigen Vertragspartners führen (**Hold-up-Verhalten**). Beispielsweise ziehen sogenannte Mietnomaden bereits mit der unethischen Absicht ein, die Miete nicht zu zahlen, also den Vermieter zu schädigen.

Dieser möglichen Ausbeutung oder Erpressung könnte man versuchen, mit einer Strategie der **Interessenharmonisierung** (Incentives, z. B. Gewinnbeteiligungen) entgegenzuwirken. Hidden Intentions gibt es nicht nur bei Mietverträgen, sondern auch z. B. bei Vorauskasse und Anzahlungen. Der einseitigen Abhängigkeit wird hier mit Kautionen, Bürgschaften und Garantien entgegengewirkt. Risiken aus Hidden Intentions gibt es auch gerade bei Joint-Ventures zur Markterschließung, bei dem ein Unternehmen das Know How hat. Der andere Partner könnte versuchen, sobald er das Know How übertragen bekommen hat, eine eigene Firma aufzubauen. Hier kann man die Interessenharmonisierung durch eine sehr hohe Beteiligung des Partners an dem Joint Ventures erreichen. Die Beteiligung muss so hoch sein, dass es sich für den Partner nicht mehr lohnt, eine zweite Firma aufzubauen. Auch hier hilft es, wenn man auf moralisches Verhalten vertrauen kann.¹⁰⁰

¹⁰⁰Vgl. Dillerup, R./Stoi, R. (2011), S. 25 sowie Welge, M./Al-Laham, A. (2008), S. 53.

5.6.3 Marktversagen wegen Transaktionskosten

Wenn Markttransaktionen wegen ihren Transaktionskosten nicht zustande kommen¹⁰¹, kann man im weiteren Sinn auch von Marktversagen sprechen. Unter Transaktionen kann man alle Übertragungen von Verfügungsrechten an Gütern und Dienstleistungen verstehen.¹⁰² Auch intern im Unternehmen zum Beispiel durch den Verkauf von Arbeit über den Arbeitsvertrag. Unter der Übertragung von Dienstleistungen ist auch die Arbeitnehmertätigkeit in einem Unternehmen zu verstehen. Die Übertragungen sind mit Kosten verbunden; Informations-, Verhandlungs-, Kontroll- und Durchsetzungskosten sowie im weiteren Sinne auch Transportkosten.¹⁰³

Wir unterscheiden hier direkte und indirekte Transaktionskosten:

1. Direkte Transaktionskosten

In den letzten Jahrzehnten sanken die direkten Transaktionskosten sehr stark, was zur Bildung von zahlreichen neuen Märkten führte. Sie wurden beispielsweise gesenkt durch das Internet, neue Transporttechniken und Englisch als internationale Businesssprache. Alles zusammen hat maßgeblich die Globalisierung gefördert. Die Welt ist kleiner geworden, weil die Wege kürzer und kostengünstiger wurden. Die Erfindung des Internets erhöhte die Markttransparenz bei gesunkenen Transaktionskosten. Preise und Leistungen lassen sich schneller und kostengünstiger vergleichen. Bei den Transporttechniken sind z. B. zu nennen: Container auf Schiffen, große Öltanker und günstigere Flugkosten für Gütertransporte. Die Durchsetzung von Englisch als internationale Businesssprache ist vergleichbar mit der Einführung eines einheitlichen Standards (z. B. Metermaß oder DIN). Die Kosten für Übersetzungen entfallen. Menschen schließen Geschäfte mit anderen Kulturen, wie z. B. Deutsche und Chinesen in einer für beide fremden Sprache. Sie müssen durch den gemeinsamen Standard aber nur eine Sprache lernen, um mit der ganzen Welt Geschäfte machen zu können.

2. Indirekte Transaktionskosten

Wenn wie bei den dargestellten asymmetrischen Informationen die Vertragserfüllung unsicher ist entsteht ein Verlustrisiko. Dies ist immer der Fall, wenn keine absolute Kontrolle der Leistungen nach Vertragsabschluss möglich ist. Dies ist für alle Formen von Geschäften relevant, die eine langfristige Vertragserfüllung beinhalten, also auch für Arbeitsverträge. Je höher die Vorleistung und je langfristiger die Vertragserfüllung desto höher ist das Risiko einer geringeren Gegenleistung. Dies gilt insbesondere für Investitionen von Unternehmen beispielsweise in neue Produktionsanlagen.

¹⁰¹Vgl. Williamson, O. E. (1979), S. 18 ff. sowie Williamson, O. E. (1985a und 1985b) sowie Furubotn, Eirik G./Richter, Rudolf (2005), S. 47 ff.

¹⁰²Vgl. Gabisch, Günter (2003), S. 56 f.

¹⁰³Vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E./Fiedler, M./Royer, S. (2012), S. 70.

Hier ist die Vorleistung hoch der Return aber sehr langfristig über viele Nutzungsperioden verteilt. Diese indirekten Transaktionskosten werden vor allem durch ein objektives und konsequentes Rechtssystem gesenkt. Ein geschriebenes Gesetz (Code of Law) senkt ebenso durch Transparenz das Risiko und ist besser als ein Fallrecht wie in den USA (Case Law) bei dem die Rechtsprechung auf Präzedenzfällen aufbaut.¹⁰⁴ Länder, denen ein verlässliches Rechtssystem fehlt, haben es schwer, Direktinvestitionen anzuziehen. Um Länderrisiken wie beispielsweise Kriege abzusichern, hat die Bundesregierung eine staatliche Versicherung von Exporten initiiert, die sog. Hermes-Versicherung.

Die indirekten Transaktionskosten werden vor allem durch Moral gesenkt. Auch Luhmann sieht in Vertrauen ein Mittel, um die Komplexität sozialer Interaktionen zu reduzieren.¹⁰⁵ Ist die Kultur eines Landes moralisch, kann der Vertragspartner auf die Umsetzung seiner Verträge vertrauen. Es gibt für ihn kein Erfüllungsrisiko mehr, dass aus Übervorteilung entsteht.

Fallen diese indirekten Transaktionskosten weg, kommen Geschäfte zustande. Dies wurde vor allem früher auch als Geschäftsansatz gesehen. Begriffe oder Redewendungen wie „Ein guter Name ist Gold wert.“ und „Ich zahle mit meinem guten Ruf.“ Sowie der Rechtsbegriff „Treu und Glauben“ zeugen davon. Die Reputation, der Ruf von einer Person oder einem Unternehmen umfasst alles, was an Assoziationen mit ihm verbunden wird. Schlechte oder gute Leistung, moralisches oder unmoralisches Verhalten usw. Der Ruf bildet sich aus Taten, die von Menschen, vom Markt beobachtet und interpretiert werden. Jedes Unternehmen ist so gesehen für seinen Ruf selbst verantwortlich.

Auch die früher oft zitierte „Kaufmannsehre“ erhält ihre Bedeutung aus dem Wegfall des Vertragserfüllungsrisikos. Diese Ehre wurde auch durch die Handelsgilden institutionalisiert. Sie führten Ethikkodexe ein, deren Missachtung sanktioniert wurde. Große Verstöße wurden mit dem Ausschluss aus der Gilde geahndet, was gleichbedeutend mit dem Wegfall der Existenzgrundlage des Kaufmanns war, weil er das Vertrauen seiner Geschäftspartner verlor.¹⁰⁶ Selbst in Mafia-Kreisen soll es einen Ehrenkodex innerhalb der kriminellen Vereinigung und deren Geschäftspartner geben. Also benötigen selbst kriminelle Kreise ein Minimum an Moral, um ihre geschäftlichen Transaktionen abwickeln zu können. Auch sie benötigen gegenseitiges Vertrauen.

► **Vertrauen** bedeutet nichts anderes, als jemandem glauben, dass er sich auch ohne Sanktionsmöglichkeiten entsprechend der Erwartung ethisch verhält.

¹⁰⁴Vgl. Vgl. Steinherr, Christian/Steinmann, Horst/Olbrich, Thomas (1997), S. 1.

¹⁰⁵Vgl. Luhmann, Niklas (2000).

¹⁰⁶Vgl. Beschorner, Thomas/Hajduk, Thomas (2011); Albach, Horst (2003) sowie Lin-Hi, Nick (2014), S. 10 f.

Vertrauen kann man auf eine gute Leistung, auf moralisches Verhalten, auf Hilfe usw. Ethisches Verhalten ist eine elementare Voraussetzung für menschliches Zusammenleben. Will man beispielsweise in einer Ehe gemeinsame Ziele wie gegenseitige Absicherung und gemeinsame Kinderaufziehung erreichen, ist die Basis hierfür gegenseitiges Vertrauen. Ohne ethisches, moralisches Verhalten kann es aber zwischen den Eheleuten kein Vertrauen geben. Sich ethisch zu verhalten, heißt in diesem Zusammenhang ganz einfach gemäß unserer Definition, den Partner nicht zu schädigen oder besser sogar ihm zu nützen. Vertrauen ist für Unternehmen (wie auch generell für Menschen) wichtig. Unternehmen lassen sich auf Transaktionen mit neuen unbekannten Geschäftspartnern ein, wenn diese einen guten Ruf haben. Ein guter Ruf schafft Vertrauen. Treten Transaktionen allerdings nur einmal auf und so anonym, dass keine Rufschädigung zu erwarten ist, wäre es nutzenmaximierend, den Geschäftspartner zu übervorteilen.

Vertrauen kann der Bürger auch auf die Gesetze, die Gerichte und die Exekutive. Doch wie bereits dargestellt wurde, kann kein System mit noch so großem Aufwand eine hundertprozentige Kontrolle und Durchsetzung der Regeln sicherstellen. Regeln helfen vor allem, wenn sie klar und transparent allen Handelnden bekannt sind und auch alle Beteiligten von einer konsequenten Durchsetzung der Regeln ausgehen.

Vertrauen ist ein ganz wesentlicher Wirtschaftsfaktor, und zwar sowohl auf einzelwirtschaftlicher als auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene. Wer möchte einen Geschäftspartner, dem er nicht vertrauen kann? Was hilft es einem Kunden, wenn er von der besten Bank, dem Marktführer, beraten wird, aber das Gefühl haben muss, dass sich all diese Intelligenz und Erfahrung gegen ihn richtet, weil die Bank nur darauf abzielt, ihm das Geld aus der Tasche zu ziehen und dabei sogar nicht vor Anlageempfehlungen zurückschreckt, die ihn nachhaltig schädigen. Wenn eine Bank ihm beispielsweise schlechte Aktien empfiehlt, die sie aus einem Börsengang, an dem sie viel verdient hat, noch in den Büchern hat und loswerden will. Oder man verkauft ihm eine Lebensversicherung, die die hohen Gebühren in der später geringen Rendite versteckt. Eigentlich hat der Kunde aber schon sein Leben mit zwei Versicherungen abgesichert. Was er nicht wissen kann ist, dass die Bank ihren Berater zwingt, pro Woche mindestens fünf Lebensversicherungen zu verkaufen, unabhängig davon, ob sie die Kunden benötigen oder nicht. Treu und Glauben bzw. Moral und Ethik sind somit auch ein wichtiger Leistungsbestandteil und für die Unternehmen ein Vorteil im Wettbewerb. Ist das Vertrauen des Kunden einmal beschädigt, wird er, wenn er sich rational verhält, die Bank wechseln, und wenn er eine andere Bank gefunden hat, der er vertrauen kann, dort bleiben. Für die Bank, die sein Vertrauen verspielt hat, ist der Kunde dann für immer verloren, weshalb dort die Gewinne als Folge dieser vielleicht kurzfristig erfolgreichen Strategie langfristig deutlich zurückgehen werden. So lässt sich beispielsweise die Ethik-Kampagne der City-Bank, einmal die größte und rentabelste Bank, nicht nur mit den verhängten Strafen erklären, sondern die Bank erkannte wahrscheinlich, dass sie mit ihren Vertriebsmethoden zu weit gegangen war. So weit, dass die Rufschädigung und die Kundenunzufriedenheit ihre künftige Marktstellung schädigen konnte.

Eine Befragung von 500 Mitarbeitern europäischer Unternehmen zeigte die große Bedeutung von Vertrauen für ethisches Verhalten. Können die Mitarbeiter ihren Führungskräften vertrauen, verhalten sie sich ethischer.¹⁰⁷ Auch empirische Verhaltensexperimente bestätigen dies. So wird in dem, auf das Ultimatum Game aufbauende Gift Exchange Game oder Vertrauensspiel (Trust Game) deutlich.

Aufgabe Vertrauensspiel

Zwei Versuchskandidaten sollen wie im Ultimatum Game US\$ 10 untereinander aufteilen. Der erste (Proposer) erhält alles und kann bestimmen, wie viel er dem zweiten abgibt. Dieser Betrag wird dann verdreifacht. Der zweite (Responder) kann dann entscheiden, wie viel er dem Proposer zurückgibt. Spielen Sie dieses Spiel mit Bonbons oder Kaugummis nach. Wie erklären Sie sich das Ergebnis?

Rationales Verhalten unterstellt müsste der Proposer alles Geld behalten, da er – ebenfalls rationales Verhalten unterstellt – nicht davon ausgehen kann, dass der Responder ihm nachträglich etwas abgibt. Schließlich handelt es sich ja um ein Spiel mit einer Runde. In den Spielen zeigt sich jedoch, dass nur ein kleiner Teil diese Strategie gewählt hat. Die meisten Proposer schenkten dem unbekannten Responder Vertrauen und wurden hierbei belohnt, da sich ein starker Zusammenhang zwischen der Höhe des weitergeleiteten Geldes und der anschließenden Rückgaben des Responders feststellen ließ.¹⁰⁸

Nach der Enron-Krise (vgl. auch Abschn. 7.3.1) war das Vertrauen in die Bilanzen der Unternehmen erschüttert und als Folge der Finanzkrise vertraute niemand mehr den Banken, am wenigsten die Banken sich selbst. Das Vertrauen war verloren, was die Weltwirtschaft fast zum Einstürzen gebracht hätte. Was für eine Rolle spielt Vertrauen für die Menschen? Wenn der Mensch vom Affen abstammt, dürfte auch beim Menschen ein ähnliches Gruppenverhalten angelegt sein. Ein Leben als Individuum, also ganz ohne Gruppenbezug stellt bei den Affen eine seltene Ausnahme dar. Vielmehr müssen sie sich in vorgegebene Hierarchiestufen einfügen und sind auf die Gunst der anderen Gruppenmitglieder angewiesen. Bei Schimpansen wurde sogar ein politisches Verhalten festgestellt. Nur der Affe kann die Gruppe dominieren, der die stärkste Fraktion von Anhängern auf sich vereinen kann, also eine relative demokratische Mehrheit. Ein Minimum an kooperativem Verhalten muss somit bei Affen und damit auch bei Menschen in den Genen angelegt sein. Anderenfalls würden sich keine Gruppen bilden und sowohl Affe als auch Mensch wären in der Natur nur als Individuum beobachtbar.¹⁰⁹

Allerdings zeigt die Realität, dass die Vorprägung (predetermination) keineswegs ausreicht, um kooperatives Verhalten immer sicherzustellen. Der Anreiz, sich nicht-kooperativ zu verhalten, muss also entsprechend groß sein. Dies liegt unter anderem daran, dass viele Entscheidungssituationen des täglichen Lebens Dilemma-

¹⁰⁷Vgl. van den Akker, Lenny/Heres, Leonie/Lasthuizen, Karin/Six, Frédérique (2009).

¹⁰⁸Vgl. Holzmann, Robert (2015), S. 129.

¹⁰⁹Vgl. Windeler, Arnold (2014), S. 175.

strukturen wie das bereits dargestellte Gefangenendilemma¹¹⁰ aufweisen. Das Dilemma besteht darin, dass zwar der Gesamtnutzen für die Beteiligten aus einem kooperativen Verhalten am größten ist, jedoch die Unsicherheit über das kooperative Verhalten der anderen für den Einzelnen das nicht-kooperative Verhalten als das beste erscheinen lässt. Das schlechteste Ergebnis ergibt sich nämlich für den Einzelnen, wenn er sich als einziger kooperativ verhält und alle anderen unkooperativ. Und umgekehrt ist der Nutzenzugewinn für den Einzelnen am größten, wenn sich alle anderen außer ihm kooperativ verhalten. Da die Unsicherheitssituation über das Verhalten für alle besteht, entscheiden sich alle für das nicht-kooperative Verhalten, das dann für alle das schlechteste Ergebnis ist (ethisches Gefangenendilemma, vgl. auch Abschn. 5.1.1. und 3.3). Ein Beispiel aus einer Entscheidungssituation am Markt: Der Käufer kauft eine Ware, die er noch nicht ausprobieren konnte, also nicht kennt. Und der Verkäufer verlässt sich beispielsweise bei Rechnungsstellung darauf, dass der Käufer ihn später, also nach Auslieferung der Ware bezahlt. Wenn beide einander nicht vertrauen können, werden sie davon ausgehen müssen, dass sie der andere betrügt. Die Konsequenz wird sein, dass sie ebenfalls betrügen, um sich bei dem Kauf nicht zu verschlechtern, das Geschäft gar nicht zustande kommt oder hohe Absicherungskosten entstehen. Beispielsweise ist es bei Geschäften mit unbekannten ausländischen Geschäftspartnern üblich, die Geschäfte Zug um Zug mit Garantien einer Bank durchzuführen (z. B. Kasse gegen Dokumente oder mit einem bestätigten Akkreditiv).

Problematisch sind solche Abhängigkeits- bzw. Dilemmasituationen und asymmetrische Informationen – wie bereits gezeigt wurde – vor allem, wenn sich die handelnden Personen nicht kennen (auf anonymen Märkten), sich nicht abstimmen können oder, wenn es sich um eine einseitige Abhängigkeitssituation handelt, also die Entscheider nicht-kooperatives Verhalten später nicht sanktionieren können (Spiel mit einer Runde). Noch besser ist somit, wenn man direkt den handelnden Menschen vertrauen kann. Bei Moral und guten Sitten als gesellschaftlicher Basis für Vertrauen kann von kooperativem Verhalten ausgegangen werden, weshalb diese Werte produktivitätserhöhend sind.

Die Bedeutung moralischer Werte für die volkswirtschaftliche Entwicklung wurde bereits aufgezeigt. Das gleiche gilt mikroökonomisch für jedes einzelne Unternehmen. Ein Unternehmen, das in einer unmoralischen Umgebung operieren muss (wie beispielsweise in Russland aufgrund der unsicheren Rechtslage) wird höhere Transaktionskosten haben. Es muss mehr kontrollieren und sich mehr absichern. Nicht nur die Effizienz leidet darunter, sondern viele wirtschaftliche Transaktionen werden aufgrund höherer Kosten und Risiken unterbleiben. Ein Unternehmen bewegt sich in einem gegebenen gesellschaftlichen Rahmen. Es rekrutiert seine Mitarbeiter aus dieser Gesellschaft. Lieferanten, Kunden, Rechtsordnung – alles kommt aus dieser Gesellschaft. Die Möglichkeit für ein Unternehmen auf die Gesellschaft Einfluss zu nehmen, ist nur sehr begrenzt über Wirt-

¹¹⁰Vgl. Kirchgässner, Gebhard (1991), S. 51 f.

schaftsverbände, also Politik, oder Werbung möglich. Kurzfristig kommt es für das Unternehmen darauf an, auch moralisch geeignete Mitarbeiter zu akquirieren und die Mitarbeiter zu moralischem Verhalten anzuhalten, zu erziehen, wobei eine qualitativ ausgerichtete Führung eine große Rolle spielt, wie später noch gezeigt wird.

Fazit

Asymmetrische Informationen bevorzugen den informierten Vertragspartner gegenüber dem uninformatierten und ermöglichen, den uninformatierten Vertragspartner zu übervorteilen. Als gesellschaftliche Lösungen für dieses Problem haben sich Reputation, Vertrauen, Moral herausgebildet.

Verständnisfragen

1. Was versteht man unter asymmetrischen Informationen?
2. Welche Wirkungen können sich hieraus auf die Geschäftsbeziehungen ergeben?
3. Nennen Sie Beispiele aus der Wirtschaft, in denen asymmetrische Informationen existieren und mögliche Instrumente, um unethische Wirkungen zu verhindern.

5.6.4 Marktversagen wegen externer Effekte

► **Externe Effekte** sind die Auswirkungen ökonomischen Handelns auf die Wohlfahrt eines unbeteiligten Dritten, die sich nicht in den Marktpreisen äußern (Definition), weshalb sie eine ethische Dimension haben. Negative externe Effekte sind als Schädigung Dritter unmoralisch. Möchte der Staat über moralische Vorgaben hinaus verhindern, dass andere zu Schaden kommen, muss er negative externe Effekte beispielsweise durch Steuern oder positive externe Effekte durch Subventionen internalisieren.¹¹¹

Externe Effekte sind somit Wirkungen, die von Wirtschaftssubjekten ausgehen und nicht vom Marktmechanismus internalisiert, also ausgeglichen werden. Dies hat zur Folge, dass hier auch das Anreizsystem verzerrt ist. Negative Wirkungen (negative externe Effekte) werden vom Markt nicht sanktioniert und positive Wirkungen (positive externe Effekte) nicht entlohnt, was eine suboptimale Ressourcenallokation zur Folge hat. Beispielsweise werden umweltverschlechternde Produkte, wie Plastik, nicht mit den Wohlfahrtskosten belastet, die ihre Entsorgung verursacht, was einen negativen externen Effekt darstellt.

¹¹¹Vgl. Koch, Walter A. S./Czogalla, Christian/Ehret, Martin (2008), S. 385 ff. sowie Weimann, Joachim (2009), S. 140 ff.

Negative externe Effekte (social costs) schädigen den Dritten. Beispielsweise schädigen Abgase, Lärm, Abwasserschädigen die Umwelt und damit auch die Wohlfahrt von Dritten. Die Schädigung ist nicht in den Produktionskosten enthalten und belastet somit nicht den Verursacher. Positive externe Effekte (social benefits) begünstigen den Dritten. Zum Beispiel steigert ein Park in einer Großstadt oder die Pflege der Gebäude den Nutzen benachbarter Gebäude. In diesem Fall ist der positive Effekt messbar, weil er sich in der Aufwertung der Grundstückspreise äußert.

Externe Effekte verursachen Fehlallokationen, weil nicht alle Kosten oder Nutzen in den Marktpreisen zum Ausdruck kommen. Da die am Markt auftretenden Anbieter und Nachfrager nur den individuellen Vorteil bei ihren Entscheidungen berücksichtigen, ist das Marktergebnis bei vorliegenden externen Effekten gesamtwirtschaftlich gesehen nicht effizient. Bei dem Betreiben von Flugzeugen entstehen bspw. Abgase, v. a. CO². Die Ozonschicht wird dadurch geschädigt. Luftschichten werden zerstört und der starke Lärm macht das Leben in der Nähe von Flughäfen fast unmöglich. Diese Effekte sind nicht in den Betriebskosten der Flugzeuge enthalten, weshalb es zu einer Fehlallokation kommt. Durch die hohen negativen externen Effekte müssten die Flugpreise eigentlich wesentlich teurer sein. Der Preis deckt nicht die Kosten, weshalb zu viele Flüge gebucht werden.

Die Bildung der Bevölkerung bewirkt hingegen positive externe Effekte. Die Bildung führt langfristig zu einer höheren Produktivität der Bevölkerung in der Wirtschaft und damit zu höheren Steuereinnahmen, weshalb sich das unentgeltliche Bildungssystem und das BAFÖG für den Staat auszahlen. Ferner ist wie schon im Rahmen der Sozialen Marktwirtschaft dargestellt eine gebildete Bevölkerung nicht so anfällig für Meinungsmanipulation und einseitigen extremistischen Parolen, was die Demokratie stabilisiert. Insgesamt ergibt sich eine höhere Wohlfahrt der Bevölkerung durch Bildung.

Es gibt ethische Lösungsansätze für externe Effekte. Moralisches Verhalten setzt voraus, dass Dritte nicht geschädigt werden. Somit müsste ein ethisch orientiertes Unternehmen entweder die Produktion bei negativen externen Effekten einstellen oder zumindest den entstandenen Schaden ausgleichen. Wenn es allerdings international keinen verbindlichen Ordnungsrahmen gibt, würde dies bedeuten, dass hier ein moralisches Verhalten mit großen Nachteilen verbunden ist, weil es Wettbewerbsnachteile nach sich zieht. Hier befinden sich die nationalen Regierungen in einem Gefangenendilemma. Umweltauflagen im nationalen Alleingang sind zumindest kurzfristig Wettbewerbsnachteile. Die Unsicherheit über das Verhalten der anderen führt zum kollektiven Worst-Case, insoweit als dass keine Umweltauflagen durchgeführt werden (vgl. auch Abschn. 5.1.1).

Die Gesellschaft hat für externe Effekt Normen entwickelt und sanktioniert die externen Effekte wie beispielsweise das Telefonieren mit Handys im Zug oder das Rauchen in Restaurants. Hier setzen auch die gesellschaftliche Sozialisation und die Erziehung durch die Eltern an, um die Moralvorstellungen zu vermitteln. Es gibt auch Verhaltensrichtlinien wie „Was Du nicht willst, was man Dir tut, das füg auch keinem

anderen zu“, was dem kategorischer Imperativ von Kant entspricht. Auch aus Hilfsbereitschaft, Solidarität oder Mitleid, also aus ethischen Motiven, können Menschen auf andere Rücksicht nehmen und versuchen, negative externe Effekte zu vermeiden und positive zu unterstützen.

5.6.5 Marktversagen aufgrund von Korruption

Case Study: Korruption

Diskutieren Sie in der Gruppe den folgenden Artikel. Warum gibt es immer wieder Korruption und warum zahlt es sich langfristig nicht aus? Warum ist Korruption schädlich? Welche Maßnahmen würden Sie einem Unternehmen empfehlen, um Korruption vorzubeugen?

„Bestechende Großunternehmen Korruption“ rechnet sich nicht

Siemens, Daimler, Thyssen-Krupp – prominente Beispiele von Korruption gibt es viele. Doch: Bestechende Unternehmen verlieren oft Geld und die Kontrolle über ihre Finanzströme und die Loyalität ihrer Mitarbeiter.

06.02.2013, von Hartmut Berghoff und Cornelia Rauh

Seit dem 15. November 2006, als die Staatsanwaltschaft München in einer großangelegten Razzia die Siemens-Zentrale durchsuchen und Wagen voll Beweismaterial beschlagnahmen ließ, ist in Deutschland kaum ein Tag vergangen, an dem nicht eine Staatsanwaltschaft wegen Korruption von Großunternehmen ermittelte oder die Presse prominent über solche Vorgänge berichtete. Siemens ist der bislang größte bekanntgewordene Fall, aber beileibe keine Ausnahme, wie die Beispiele MAN, Ferrostahl, Daimler, Infineon, EADS, Thyssen-Krupp und Rheinmetall oder im europäischen Ausland Alcatel-Lucent, ABB, Alstom, News Corp., Eni, Novo Nordisk oder Total belegen.

Die Forschung ist sich einig. Korruption – zumal in einer global vernetzten Welt – ist ein komplexes und verdecktes Phänomen, das der Allgemeinheit schadet. Es fällt schwer, die Schäden zu beziffern, von denen die Opfer meist gar nichts wissen. Zu den Konsequenzen der Korruption gehören überteuerte Preise und – schlimmer noch – der Verlust von Regelvertrauen, einer für die Wirtschaft grundlegenden Ressource. Investoren werden abgeschreckt, es kommt zur Fehlallokation von Kapital und Produktivitätseinbußen. Wachstumschancen, insbesondere in Entwicklungsländern, werden zerstört.

Zuweilen wird argumentiert, dass Korruption in Ländern wie Venezuela, Bangladesch, Nigeria oder Argentinien ein alternativloses Mittel zur Auftragsbeschaffung und deshalb für die Unternehmen ökonomisch rational sei. Martin Walser bezeichnete das Korruptionssystem von Siemens sogar als „eine sehr solide, vernünftige Konstruktion“. Sie habe Geschäfte ermöglicht und Investitionshemmnisse aus dem Weg geräumt. Wenn Manager „reihenweise am Pranger“ landeten, sei das

„deutsch bis ins Mark“. 2010 bekannte sich der Mittelständler Eginhard Vietz in der deutschen Presse zu korrupten Praktiken seines Unternehmens. Geschäfte in Russland, Afrika und China ließen sich nun einmal „nur durch Schmiergeld“ machen. Ein Blick in die Geschichte der Korruption weckt jedoch Zweifel an der These der privatwirtschaftlichen Rationalität der Korruption.

Das Gewohnheitsunrecht

Korruption ist eine lange verwurzelte Praxis des Wirtschaftslebens, die von vielen Grauzonen umgeben wird. Die Grenzen zu Höflichkeitsbezeugungen oder legalen Vermittlungsprovisionen sind fließend. Bislang haben sich erst sehr wenige unternehmenshistorische Arbeiten mit der Korruption befasst. In seiner Geschichte des Schweizer Handelshauses Volkart hat Christof Dejung (Universität Konstanz) auch den bestechungsanfälligen Export europäischer Maschinen nach Asien vor 1939 untersucht. Volkarts Auftraggeber gehörten zur Elite der Schweizer Maschinenbauindustrie wie Oerlikon oder BBC. Um verbotene Kommissionszahlungen zu tarnen, schaltete Volkart Broker ein. Georg Reinhart, Teilhaber des Handelshauses, rechtefertigte solche „Vermittlungsgebühren an Drittpersonen“, die ein Geschäft zustande bringen, mit „indischen Usancen“. Er sprach sich 1929 jedoch gegen die Praxis aus, solche Zahlungen nicht durch die Bücher laufen zu lassen. Das sei zum einen eine „ethische Angelegenheit“, zum anderen eine praktische, da bestechende Angestellte der Kontrolle der Firma entglitten. Reinhart wusste, wovon er sprach: Einige Jahre zuvor hatte er die Unterschlagung von Schmiergeldern aufgedeckt. Welche Gefahren der Firma daraus erwachsen, stand ihm klar vor Augen: „Sie riskiert im Falle von Streitigkeiten mit den Betroffenen, dass diese ihr Wissen um diese Dinge als Waffe gegen die Firma gebrauchen. Sie hat öffentlichen Skandal zu gewärtigen durch Anschuldigungen in der Presse, und im schlimmsten Falle ist selbst gerichtliche Bestrafung möglich.“

Reinharts Bedenken drangen nicht durch. Volkart überwies weiter regelmäßig explizit für Bestechungszwecke vorgesehene Beträge an die ausländischen Zweigstellen. Dieses Vorgehen eines der bedeutendsten multinationalen Handelshäuser Europas war in Asien nicht ungewöhnlich und bot europäischen Unternehmen den Vorteil, nicht selbst bestechen zu müssen. Dieses Muster passte gut zu Ländern mit einer gewachsenen Korruptionskultur, die auf unzureichenden Gehältern von Staatsdienern und Privatangestellten fußte. Zudem waren die sozialen Unterschiede zwischen den Vertretern der europäischen Firmen und deren einheimischen Kontaktpersonen gravierend. Der Preis, den die europäischen Firmen dafür zahlten, bestand im Kontrollverlust über Zahlungsströme und die Loyalität ihrer Angestellten. Ob diese Nachteile durch Vorteile für die Unternehmen aufgewogen wurden, ist kaum feststellbar. Genau in diesem Verlust der Rechenhaftigkeit liegt aber ein Charakteristikum der Korruption.

Mittelsmänner kommen auch heute noch zum Einsatz, nur dass sie meist vornehm als „Consultants“ firmieren. Jedoch gibt es auch andere Methoden. So ließ Siemens über lange Zeit Mitarbeiter mit prall gefüllten Koffern voller Bargeld durch die Welt

reisen. Als 1999 die Bestechung ausländischer Amtsträger in Deutschland strafbar wurde, schaltete der Konzern zunehmend Scheinfirmen und Berater ein. In Venezuela versickerten zwischen 2001 und 2006 fast US\$ 17 Mio., und in Argentinien zahlte Siemens nach Erkenntnissen der SEC binnen zwei Jahrzehnten rund US\$ 100 Mio. an argentinische Politiker und Beamte sowie „Consultants“, um an einen Milliardenauftrag für Personalausweise zu kommen.

Schärfer gegen Auslandskorruption

Auslandskorruption reflektierte einerseits die Korruptionskultur der jeweiligen Zielländer. Andererseits förderte die rechtliche Situation in den westlichen Ländern die Auslandskorruption geradezu und prägte Unternehmenskulturen. Noch 1985 stellte der Bundesgerichtshof fest, dass von „einem deutschen Unternehmer“ nicht „erwartet werden“ könne, „dass es in den Ländern, in denen staatliche Aufträge nur durch Bestechung... zu erlangen sind, auf dieses Mittel völlig verzichtet“. Da Bestechung – zumindest theoretisch – in den betroffenen Ländern strafbar war, ergab sich die bemerkenswerte Konstellation, dass sich das oberste Gericht eines westlichen Landes über die Rechtsordnung anderer Länder hinwegsetzte. „Nützliche Aufwendungen“ waren bis 1999 in der BRD nicht nur steuerlich absetzbar, sondern die Unternehmen konnten sogar auch auf Zahlungsbelege verzichten.

Rainer Offergeld, von 1975 bis 1978 Staatssekretär im Finanzministerium, erklärte damals: „Entweder man macht da mit, oder man sitzt auf dem Trockenen.“ Behörden und Unternehmen kooperierten, und es galt, dass der „gute Zweck“ die Mittel heiligte. Die Bestechung von Amtspersonen ist in westlichen Gesellschaften seit der Entstehung des modernen Staates moralisch diskreditiert und wird – im jeweiligen Inland – seit langem strafrechtlich verfolgt. Die Bestechung inländischer Privatpersonen war dagegen in Deutschland bis 1998 erlaubt und bis 1996 sogar steuerlich abzugsfähig. Demgegenüber kündigte sich in den Vereinigten Staaten schon in den siebziger Jahren ein grundlegender Wandel in der rechtlichen Bewertung und öffentlichen Wahrnehmung der Korruption an.

Angeichts der ausufernden Korruption amerikanischer Unternehmen, die dem Ruf der Weltmacht schadete und im Lockheed-Skandal einen unrühmlichen Höhepunkt fand, verabschiedete der amerikanische Kongress 1977 den „Foreign Corrupt Practices Act“ (FCPA), der die Bestechung ausländischer Amtsträger unter scharfe Strafen stellte. Die Strafverfolgung blieb jedoch zunächst noch lax. In den neunziger Jahren entstand auf der ganzen Welt eine starke Antikorruptionslobby, angeführt von Transparency International (gegründet 1993). Gemeinsam mit kirchlichen und entwicklungspolitischen Gruppen brachte sie das Thema auf die Weltbühne und zog die OECD auf ihre Seite. In einer merkwürdigen Koalition mit der amerikanischen Wirtschaft, die im FCPA einen Wettbewerbsnachteil sah, gelang die Verabschiedung einer OECD-Konvention. Sie trat 1999 in Kraft und verpflichtete die Signatarstaaten, die Bestechung ausländischer Amtsträger zu verbieten. Weltweit erließen die wichtigsten Industriestaaten entsprechende Gesetze. Damit brach für bestechende Unternehmen eine neue Ära an, das Zeitalter der Compliance.

Das Zeitalter der Compliance

Im Zuge der Ratifizierung der OECD-Konvention verschärfte die Clinton-Regierung 1998 den FCPA und baute die Verfolgungsbehörden aus. 1999 zog die rot-grüne Koalition in Deutschland nach. Vorreiter und „Weltpolizist“ im Kampf gegen Korruption sind jedoch die Vereinigten Staaten. Die Reichweite ihrer Jurisdiktion erstreckt sich nicht nur auf Unternehmen, die dort niedergelassen oder börsennotiert sind. Es genügt, dass eine Tathandlung – und als solche gilt bereits ein E-Mail-Verkehr oder eine Überweisung – auf amerikanischem Territorium stattfindet, um ins Fadenkreuz der amerikanischen Behörden zu geraten.

Nach den gigantischen Bilanzfälschungen bei Enron und Worldcom (vgl. Abschn. 7.3.1) verschärfen die Vereinigten Staaten 2002 ihre Bilanzierungsvorschriften durch den „Sarbanes-Oxley Act“, der im Extremfall langjährige Haftstrafen vorsah. Da Korruption immer mit der Verschleierung von Geldflüssen und damit unsauberen Bilanzen einhergeht, stieg das Risiko korrupter Praktiken erheblich an. 2005 folgte eine UnoKonvention, die auch private Korruption brandmarkte. Frankreich setzte sie 2007 in nationales Recht um, sparte jedoch Handlungen von Nichtamtsträgern aus. Großbritannien brauchte bis 2010, bevor ein umfassender „Bribery Act“ in Kraft trat. Deutschland hatte bereits 2002 die Bestechung auch im ausländischen Geschäftsverkehr unter Strafe gestellt. Gemeinsam ist allen Vorstößen eine gravierende Strafverschärfung bis hin zu langjährigen Haftstrafen. Empfindliche Geldbußen und der Ausschluss von Bieterverfahren („blacklisting“) können Unternehmen zudem in ihrer Substanz treffen.

Der Fall Siemens

Vielen Managern fiel es schwer, die Zeichen der Zeit zu erkennen. Was lange als notwendig galt und staatlich gebilligt wurde, war plötzlich kriminell. Die Orientierungslosigkeit, die dem politischen und juristischen Paradigmenwechsel folgte, war dort besonders groß, wo es wie bei Siemens lange eingespielte Korruptionspraktiken gab. Rundschreiben und Selbstverpflichtungen verboten im Traditionsunternehmen nun die Korruption, die jedoch gleichwohl weiterging, wenn gleich besser getarnt und im Umfang rückläufig.

Erste Recherchen zur jüngsten Siemens-Geschichte zeigen, dass das dortige System das genaue Gegenteil einer „soliden, vernünftigen Konstruktion“ war. Es erzeugte vielfach Chaos und Kontrollverlust. Es gab kein straff von oben organisiertes System, sondern in den einzelnen Sparten und Ländern des Riesenkonzerns eine Vielzahl undurchsichtiger Vorgänge, Insidercliquen und Hunderte von Konten im Ausland, die niemand in Gänze überblickte. Diese Vorgänge wurden von Teilen der Unternehmensführung offenbar stillschweigend gebilligt oder in einigen Fällen sogar initiiert. Erst großangelegte Untersuchungen der vom Siemens-Aufsichtsrat beauftragten amerikanischen Anwälte sowie der Münchner Staatsanwaltschaft förderten zutage, dass zwischen 2001 und 2006 fragwürdige Zahlungen von mindestens 1,3 Mrd. € geflossen sind. Empfänger und Zweck der Zahlungen sind

teilweise bis heute unbekannt. Mit der Bilanzwahrheit hatte die Korruption den Kern kapitalistischer Rationalität ausgehöhlt.

Bestechung, das zeigt der Fall Siemens, erfolgt längst nicht immer zweckrational. Es spricht sehr vieles dafür, dass viele offenbar mit Schmiergeldern akquirierte Aufträge unprofitabel waren. Verantwortliche des italienischen Energieversorgers Enel erhielten von Siemens Schmiergelder, obwohl die benötigten Turbinen so begehrt waren, dass jeder im Verkäufermarkt froh sein musste, der überhaupt beliefert wurde. In Argentinien wurden die Regierungen Menem und de la Rúa bestochen, ohne dass am Ende der avisierte und mehrfach vertraglich zugesagte Großauftrag überhaupt jemals zustande kam. Statt eines lukrativen Geschäfts kam es zu albraumartigen Szenarien. Es gingen Schweigegeldforderungen ein. Mitarbeiter in Argentinien berichteten von lebensbedrohlicher Bedrängnis, und in München machten sich Manager, die erpresste Zahlungen freigaben, angreifbar und setzten sich moralischen Anfechtungen aus. Man warf Geld in ein Fass ohne Boden – am Ende floss es nur noch zur Schadensbegrenzung. Korruption macht, wie schon Georg Reinhart vom Handelshaus Volkart erkannt hatte, erpress- und verwundbar, nach außen wie nach innen.

Unkalkulierbarer Imageschaden

Heute gilt das mehr als vor 80 Jahren. Selbst für Großunternehmen können Korruptionsvorwürfe infolge der neuen Rechtslage und der gewandelten Einstellung der Öffentlichkeit schnell existenzgefährdend werden. Siemens stand 2007 während der Ermittlungen am Abgrund. Dem Elektrokonzern drohte der Ausschluss von öffentlichen Aufträgen auf den weltweit wichtigsten Märkten, ein unkalkulierbarer Imageschaden und Milliarden an Strafen. Selbst eine feindliche Übernahme und eine Zerschlagung von Siemens durch eine konzertierte Aktion von Hedgefonds und Private Equity schienen zeitweilig möglich.

Siemens riss das Ruder gerade noch rechtzeitig herum, entschloss sich zur kompromisslosen Aufklärung und tauschte praktisch seine gesamte Führungsriege aus. Zugleich wurde ein umfassendes Compliance-System aufgebaut. Mit einem Vermögensschaden von geschätzten 2,5 Mrd. €, davon allein 1,2 Mrd. € an Strafzahlungen, kam Siemens mit einem blauen Auge aus einer Krise heraus, die es gefährlich nahe an den Abgrund geführt hatte. Dieser Fall belegt, dass Korruption unternehmerischer Rationalität widersprechen kann. Das gilt umso mehr im Zeitalter der Compliance, in dem es für Großunternehmen schlichtweg keine Alternative zur aktiven Korruptionsprävention gibt, nicht nur aus ethischen Gründen.¹¹²

¹¹²F.A.Z. vom 06.02.2013, http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/bestechende-gros-unternehmen-korruption-rechnet-sich-nicht-12050962.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2. (6.11.2015), © Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv.

Gemäß der Studie von Buß ist eine typische Stellungnahme eines moralisch ambivalenten deutschen Managers:

Die Firmen sind Apparate geworden. Die Manager in den Firmen sind keine charismatischen Persönlichkeiten mehr, sie sind vielfach von ihrem System getrieben. Die großen Konzerne, die weltweit operieren, wissen natürlich, dass das Thema Schmiergeld und Bestechung etwas ganz Normales außerhalb der Bundesrepublik ist. Ob das die feine Art ist? Ich halte es nicht gerade für das Optimum, aber es ist halt etwas, was in dieser internationalen globalen Welt möglich ist und in manchen Schwellenländern oder Ländern der Dritten Welt vielleicht sogar erwartet wird. Das würde ich aber nicht unbedingt mit Moralverfall gleichstellen.¹¹³

Die Marktwirtschaft hat generell als System Spielregeln, die erlernt und deren Einhaltung kontrolliert werden müssen. Gerade unmoralisches Verhalten kann in diesem Zusammenhang das System schädigen. Das wohl bekannteste Beispiel für unmoralisches Verhalten und systemschädigendes Verhalten ist die Korruption.

► Unter privater **Korruption** wird der Missbrauch einer Position in einer privaten Organisation für eigene Zwecke verstanden und unter öffentlicher Korruption der Missbrauch eines öffentlichen Amtes.¹¹⁴

Die Vorteilnahme ist nur schwer nachzuweisen und kann hinter scheinbaren Leistungen versteckt sein, wie z. B. Beraterverträgen oder übermäßig hohen Vortagshonoraren.¹¹⁵ Durch persönliche Zuwendungen wird bei Korruption ein Individuum in seinen Marktentscheidungen beeinflusst. Das korrumpierte Individuum entscheidet dann nicht mehr objektiv nach Marktkriterien, was die Markt- und Wettbewerbsfunktionen, also auch die Invisible Hand aushebelt. Die Person optimiert nicht mehr im Sinne des Gesamtsystems und schädigt damit das System und andere.¹¹⁶ Wird beispielsweise der Einkäufer eines Unternehmens von einem Lieferanten schlechter und teurer Waren bestochen, so schadet er dem Unternehmen, dem marktwirtschaftlichen System und damit der gesamten Gesellschaft. Das Unternehmen muss nun für die gleiche Menge an Vorprodukten mehr ausgeben, als wenn es die objektiveren günstigeren am Markt gekauft hätte, und kann deshalb weniger produzieren. Insgesamt produziert das Unternehmen mit den teureren und schlechten Vorprodukten schlechtere und weniger Waren. Es wird also nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Volkswirtschaft und die Gesellschaft geschädigt. Untersuchungen von 97 Ländern im Jahr 1997 zeigten zum einen negativen statistischen

¹¹³Zitiert nach Buß, Eugen (2009), S. 14.

¹¹⁴Vgl. Pritzl, Rupert F. J./Schneider, Friedrich (1999), S. 312.

¹¹⁵Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 300.

¹¹⁶Vgl. Graeff, Peter (2002), S. 295 sowie Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), S. 163.

Zusammenhang zwischen Korruption und Bruttoinlandsprodukt und zum anderen zwischen Korruption und Wachstums des Bruttoinlandsproduktes.¹¹⁷

Es gibt Autoren, die Korruption als einen freiwilligen Tauschakt ansehen, bei dem beide Seiten gewinnen, wobei die Umverteilung zu Lasten des Principals nicht beurteilt werden kann.¹¹⁸

Es werden der Korruption Vorteile attestiert, indem das Bestechungsgeld als sog. Speed Money bezeichnet wird. Eine ineffiziente, weil langsame Bürokratie bekommt durch das Geld einen Anreiz, sich anzustrengen, also effizient zu werden. Es wird also entweder unterstellt, dass die Bürokratie unsinnig ist oder durch die Korruption die Effizienz erhöht wird.¹¹⁹ Das bedeutet, man unterstellt, dass die Bürokratievorschriften entweder unsinnig, ineffizient sind oder die Beamten ohne Korruption die Regeln nicht ausführen würden. Dann wäre der Staatsapparat ein Hindernis für die Ökonomie und besser ganz abzuschaffen. Unterstellt man hingegen eine sinnvolle Tätigkeit, wird durch die Korruption eher ein Anreiz geschaffen, ohne Korruption nicht mehr tätig zu werden. Die Entscheidungen der Bürokratie sind zumindest nicht mehr objektiv.¹²⁰ Sie vertreten nicht mehr das Interesse des Staates oder bevorzugen Unternehmen, die mehr zahlen, was Wettbewerbsverzerrungen zur Folge hat. Zumindest muss man sich fragen, wer für die Korruption bezahlt. Der Bestechende zahlt nur etwas, wenn er dafür einen größeren Vorteil bekommt. In der Regel ist der Schaden viel größer als der Nutzen für den Bestochenen. So ist der Schaden bei einem bestochenen Beamten, der ein Medikament zulässt, das die Allgemeinheit schädigt, um ein Vielfaches höher als der Nutzen für das Pharmaunternehmen.

Es ist eher davon auszugehen, dass die Bestechung die Bürokratie verteuert und sie nicht effizienter macht, weil ein korrupter Beamter versuchen wird, zu seinem Nutzen das maximale aus einem Verwaltungsmonopol herauszuholen. Ein Spruch aus China lautet „werde Beamter und reich“ und auf den Philippinen wurde bis zu US\$ 75.000 für einen Posten bezahlt, der jährlich offiziell mit US\$ 10.000 entlohnt wurde.¹²¹

Korruption wird auch teilweise als freiwilliger Vertrag und deshalb als positiv eingestuft. Bestechender und Bestochener einigen sich aber – wie oben dargestellt – zu Lasten Dritter, weshalb Korruption unethisch ist. Zwar wird in der Literatur darauf verwiesen, dass zwischen Bestechendem und Bestochenem eine Vertrauensbeziehung über den Tauschvertrag zustande kommt¹²², allerdings ist dieses Vertrauen auf die

¹¹⁷Korruptions-Bruttoinlandsprodukt-Korrelationskoeffizient: – 0,80, statistisch signifikant mit einem t-Ratio von – 13,2. Korruptions-Bruttoinlandsproduktwachstum-Korrelationskoeffizient: – 0,32, statistisch signifikant mit einem t-Ratio von – 3,2. Vgl. Jain, Avid K. (2001), S. 90 f.

¹¹⁸Vgl. Homann, Karl (2003a), S. 242.

¹¹⁹Vgl. Graeff, Peter (2002), S. 296.

¹²⁰Vgl. Pritzl, Rupert F. J./Schneider, Friedrich (1999), S. 322.

¹²¹Vgl. Pritzl, Rupert F. J./Schneider, Friedrich (1999), S. 322.

¹²²Vgl. Graeff, Peter (2002), S. 299.

Vorteilsnahme, also die Nutzenmaximierung, durch den Bestochenen beschränkt. Der Bestechende kann in der Regel nicht nachweisen, dass er für eine Leistung gezahlt hat und der Bestechungsvertrag ist nicht einklagbar. Vielmehr ist das unmoralische in dem Vertrauensmissbrauch zu sehen, den der Bestochene begeht. Ein Dritter (Staat oder Unternehmen) hat ihm die Verrichtung einer Aufgabe anvertraut, bezahlt ihn und wird dafür geschädigt. Dass die Bezahlung zu gering ist, darf hierbei kein Argument sein, es sei denn das Bestechen war offen Vertragsbestandteil zwischen Principal und Agent. Der Bestochene ist freiwillig auf den Vertrag eingegangen. Korruption ist deshalb zu allererst eine Enttäuschung entgegengebrachten Vertrauens und stößt deshalb viele Menschen ab. Für Kant wäre sie eine Unehrlichkeit, eine Untugend und eine starke Persönlichkeits- bzw. Charakterschwäche. Korruption verstößt gegen alle drei kantianischen Regeln zur Vernunftsabwägung (kate gorischer und praktischer Imperativ sowie Publizitätsregel). Jemand, der Vertrauen auch noch zu Lasten desjenigen missbraucht, der ihm vertraut hat, um seinen finanziellen Vorteil zu maximieren, dem kann man selbst nicht mehr vertrauen.

Wie schon dargestellt wird unter Korruption der Missbrauch einer Position in einer privaten oder öffentlichen Organisation für eigene Zwecke verstanden. Auch Vetternwirtschaft, also der Missbrauch der Position für Verwandte oder Freunde fällt hierunter. Die vielgelobten Beziehungen, das Vitamin B oder das sogenannte Namedropping klingen für uns gewohnt und deshalb unproblematisch, allerdings kann die Wirkung die gleiche sein wie bei finanzieller Korruption. Es hängt davon ab, ob die Beziehung einen Informationsvorteil, eine höhere Transparenz für den Arbeitgeber (Principal) ermöglicht, weil er eine Person oder ein Produkt vermittelt bekommt, das besser ist, oder ob die Person, oder das Produkt schlechter ist, und nur verkauft oder vermittelt werden kann, weil die Beziehungen vorhanden sind. Dann ergibt sich für den Principal kein Vorteil, sondern ein Nachteil durch die Beziehung.

Die größten negativen Wirkungen entwickelt die Korruption aber durch die gesellschaftszersetzende Symbolwirkung. Leistung ist nicht mehr das Entscheidende, um die eigene Situation zu verbessern, sondern Beziehungen also Vetternwirtschaft und Bestechung im täglichen Leben bis zum Ämterkauf. Objektive private oder staatliche Entscheidungen werden durch die persönliche Vorteilsnahme und leistungsfremde Beeinflussung unmöglich, was sich langfristig auch in einer geringeren Wirtschaftskraft auswirkt. Ausländische Investoren scheuen Länder mit starker Korruption, weil sie keine Rechtssicherheit mehr haben.¹²³ Korrupte Politiker und Beamte fördern die Ungleichverteilung von Vermögen, da Geld zur politische Macht führt und umgekehrt. Geld setzt sich im System durch und verdrängt so die demokratischen Entscheidungen zu Lasten der Bevölkerungsteile, die von diesem Geschäft ausgeschlossen sind oder zu

¹²³Vgl. Graeff, Peter (2002), S. 298 sowie Lambsdorff, Johann Graf (2002).

deren Lasten es geht. Die Vermögensverteilung wird ungleicher.¹²⁴ In der Bibel, wird nicht zuletzt aus einem Gerechtigkeitsgefühl Bestechung schwer verurteilt, weil sie als ausschließlich egoistisches Verhalten gegen die göttliche Menschenwürde verstößt. Das Individuum bereichert sich auf Kosten der Allgemeinheit.¹²⁵

Korruption ist insofern auch unethisch als dass sie die Vorteile der Marktwirtschaft in Form der Wettbewerbsfunktionen aushebelt. Die Verteilung wird unfair, weil Gleichen Ungleiches gegeben wird. Leistung ist nicht mehr entscheidend.

Die unethischen Wirkungen der Korruption führen zur Zersetzung des Gemein-systems. Wird sie nicht abschreckend bestraft, finden sich schnell Nachahmer. Es ist immer für Zwei lohnenswert, wenn sie sich zu Lasten eines Dritten einigen können. Die Anreize der Korruption sind so gesehen stark. Ohne Sanktion finden sich Argumente, die den Schaden für den Dritten runterspielen und es erleichtern, ein Unrechtsbewusstsein oder ein schlechtes Gewissen zu vermeiden. Dieses Geschäft, bei dem beide ohne viel Aufwand (Arbeit) stark profitieren, findet Nachahmer und gemäß Kants kategorischem Imperativ machen es irgendwann so viele, dass das Gemeinssystem nicht mehr funktioniert, also die Kultur als Basis für eine produktivitätserhöhende Arbeitsteilung zersetzt wird. Die Schädigung zu Lasten Dritter findet bei bestochenen staatlichen Stellen zu Lasten der Bevölkerung statt und bei Unternehmen zu Lasten der Eigentümer und indirekt zu Lasten aller Mitarbeiter, insofern das Unternehmen geschwächt wird. Insgesamt verfügt das Unternehmen über weniger Gewinn, der verteilt werden kann.

Da durch Korruption nicht nur die Volkswirtschaft, sondern auch die Unternehmen selbst geschädigt werden, hat Transparency International Empfehlungen für Unternehmen zur Korruptionsvermeidung zusammengestellt.¹²⁶ Transparency empfiehlt generell Unternehmen, die in Bestechung verwickelt waren, in einem Anti-Korruptionsregister zu führen und mehrere Jahre von der Vergabe öffentlicher Aufträge auszuschließen.¹²⁷ Allerdings würde diese Sanktion nur einen Teil der Unternehmen betreffen, da nicht alle sich an öffentlichen Aufträgen beteiligen.

International lässt sich ein Trend zur Verschärfung der Korruptionsbestimmungen feststellen. Vorreiter waren die USA, die als Reaktion auf den Watergate-Skandal 1977 den Foreign Corrupt Practices Acts (FCPA) erließ, der die Bestechung von ausländischen öffentlichen Amtsträgern durch amerikanische Unternehmen und Staatsbürgern international unter Strafe stelle. Da die anderen Länder hier nicht nur nicht folgten, sondern wie in Deutschland teilweise zur Exportförderung die Bestechung von

¹²⁴Vgl. Pritzl, Rupert F. J./Schneider, Friedrich (1999), S. 322 ff.

¹²⁵Vgl. Pritzl, Rupert F. J./Schneider, Friedrich (1999), S. 324 f.

¹²⁶Vgl. http://www.transparency.org/whatwedo/pub/assurance_framework_for_corporate_anti_bribery_programmes, http://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Wirtschaft/Checkliste_Self-Audits_TID.pdf (4.04.2013).

¹²⁷Vgl. http://www.transparency.de/Stellungnahme_Entwurf-Gesetz-S2338.0.html.

ausländischen Unternehmen absetzungsfähig war, wirkte sich dies zunächst negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit von amerikanischen Unternehmen aus. Ferner sind alle in den USA börsennotierten Unternehmen dazu verpflichtet, ihre Buchführung auf die Anti-korruptionsregeln des FCPA abzustimmen.¹²⁸

So verhängte die SEC 2008 gegen die in den USA börsennotierte Siemens AG wegen der Bestechung von öffentlichen Stellen mehrerer Länder auf der Basis des amerikanischen Foreign Corrupt Practices Acts ein Bußgeld von US\$ 1654 Mio. im Rahmen eines Vergleichs, wovon an die SEC US\$ 350 Mio. und an das US-Justizministerium US\$ 450 Mio. zu zahlen waren. US\$ 854 Mio. gingen an die deutsche Staatsanwaltschaft. Der Gewinn aus diesen Geschäften betrug hingegen für Siemens US\$ 1,1 Mrd.¹²⁹

Die OECD hat 1997 ein „Übereinkommen über die Bekämpfung der Bestechung von ausländischen Amtsträgern im internationalen Geschäftsverkehr“ verabschiedet, das von allen 29 Staaten mit einer Verpflichtung unterschrieben wurde, den Inhalt in nationales Recht umzusetzen. Dieses Gesetz regelt allerdings nur die Bestechung von ausländischen Amtsträgern und setzt voraus, dass auch eine Dienstpflichtverletzung bewiesen werden kann. Dieses Gesetz wurde in Deutschland erst 2002 ratifiziert.¹³⁰

Das Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption (United Nations Declaration Against Corruption) ist am 16. September 2005 in Kraft getreten. Es ist der erste weltweit völkerrechtlich bindende Vertrag zur Bekämpfung der Korruption. Die Vertragsparteien verpflichteten sich zur Bestrafung verschiedener Formen der Korruption gegenüber Amtsträgern und zur internationalen Zusammenarbeit. Nach andauernder Kritik in der Öffentlichkeit verabschiedete der Bundestag 2014 eine Verschärfung der Regeln der Abgeordnetenbestechung. Die Abgeordnetenbestechung wird mit bis zu fünf Jahren Haft bestraft.¹³¹

Korruption ist für Privatpersonen strafbar, nicht aber für Unternehmen. 1998 ist die Einführung einer strafrechtlichen Verantwortlichkeit für juristische Personen und Personenvereinigungen gescheitert. Begehen Unternehmen eine Straftat, so wird dies als Ordnungswidrigkeit behandelt.¹³² Bestechung oder versuchte Bestechung im privaten Geschäftsverkehr wird in Deutschland nach StGB § 299 mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit einer Geldstrafe bestraft. Ebenso wird bestraft, wer Angestellten oder Beauftragten eines geschäftlichen Betriebes besticht oder dies versucht. StGB § 344

¹²⁸Vgl. Pritzl, Rupert F. J./Schneider, Friedrich (1999), S. 329 sowie <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/>.

¹²⁹Vgl. <http://www.sec.gov/news/press/2008/2008-294.htm>.

¹³⁰Vgl. Elsner, Ulrike (2012); Keuchel, Jan (2002); Göbel, Elisabeth (2010), S. 300 sowie <http://www.gesetze-im-internet.de/intbestg/BJNR232729998.html#BJNR232729998BJNG000100305>.

¹³¹Vgl. <http://www.transparency.de> (4.04.2013) sowie Deutscher Bundestag Drucksache 18/476.

¹³²Vgl. Bundesrechtsanwaltskammer (2013).

setzt die Bestrafung der Bestechung oder versuchten Bestechung mit einer Freiheitsstrafe von drei Monaten bis zu fünf Jahren fest.

Da Korruption nicht öffentlich erfolgt, ist sie schwierig zu messen. Transparency International misst im Korruptionswahrnehmungsindex (CPI) die im öffentlichen Sektor wahrgenommene Korruption. Es handelt sich hierbei allerdings nicht um eine direkte umfassende Messung, sondern um eine Aggregation verschiedenster Untersuchungen und Studien von einer Reihe unabhängiger und namhafter Institutionen. Die Länder werden nach dem Grad der im öffentlichen Sektor wahrgenommenen Korruption aufgelistet. Der CPI ist nach Transparency International der weitverbreitetste Korruptionsindikator weltweit.¹³³

Fazit

Korruption wirkt als eine Leistung für eine erwartete Gegenleistung wie ein Moral Hazard, also als ein Anreiz, der sich gegen die Interessen des Unternehmens oder der Gemeinschaft richtet. Unmoralisches Verhalten entfaltet bei den Topmanagern die größte negative Wirkung für Stake- und Shareholder. Der Unternehmenserfolg wird mit unmoralischem Verhalten gefährdet. Moralisches, ethisches Verhalten ist also für das Unternehmen sehr wichtig. Das gleiche gilt für die Unternehmen untereinander und im Wettbewerb. Nur ein fairer Leistungswettbewerb gewährleistet eine optimale Ressourcenallokation und damit eine effiziente gesamtwirtschaftliche Produktion. Unmoralisches Verhalten schädigt die Gesellschaft generell, angefangen von Marktprozessen, internen Unternehmensprozessen bis hin zu der Schädigung der Kultur.

Verständnisfragen

1. Was versteht man unter Korruption?
2. Warum ist Korruption schädlich?
3. Inwiefern wird Korruption bestraft?
4. Nennen Sie die Formen des Marktversagens und erklären Sie inwiefern Moral hier notwendig ist.

5.6.6 Unrationales Verhalten als Ursache für Marktversagen: das Beispiel unethischer Verkaufsstrategien

Wenn sich Menschen – wie in Kap. 4 dargestellt – nicht rational verhalten, können andere dies zu ihrem Vorteil ausnutzen.

¹³³Vgl. <http://www.transparency.de> (4.04.2013).

1. **Door-in-the-Face-Technik** (auch bekannt als Methode reziproker Konzessionen). Zuerst wird ein zu hohes Entgegenkommen gefordert, bspw. eine Spende von 100 EUR. Lehnt der andere dies ab, geht der Fordernde auf 10 EUR runter. Der Angesprochene empfindet dies als Entgegenkommen und bemüht sich entsprechend auch Zugeständnisse zu machen. In Studien hat sich dieses Verhalten erfolgreich bei der Eintreibung von Spenden erwiesen.
2. Bei der **Foot-in-the-Door-Technik** bittet man um einen kleinen Gefallen, der mit Sicherheit vom Gegenüber gewährt wird oder bietet. Beispielsweise kann man jemanden bitten, für eine gute Sache durch eine Anstecknadel zu werben. Danach wird diese Person auf eine Spende angesprochen. Da sie sich gemäß der Selbstwahrnehmungstheorie konsistent verhalten will, wird sie eher zustimmen als ohne die Anstecknadel getragen zu haben.
3. Technik, **Lowballing-Technik** („den Ball flach halten“): Jemand wird ein für ihn vorteilhaftes Angebot gemacht, dem er zustimmt. Danach widerruft der Anbietende unter einem Vorwand das Angebot (z. B. gibt es nicht mehr) und bietet ihm ein schlechteres Angebot an. Die Person hat sich auf das erste Angebot (z. B. einen Kauf) psychologisch eingestellt und fühlt sich zusätzlich der ersten Person verpflichtet, weil sie eine positive Abmachung hatten. Hierzu zählen auch Angebote, etwas zur Probe mit nach Hause zu nehmen, ehe es gekauft wird.¹³⁴

5.7 Moral innerhalb der wirtschaftlichen Arbeitsteilung

Im Folgenden wollen wir uns mit den wichtigsten Systembestandteilen einer Marktwirtschaft beschäftigen und hierbei die Bedeutung der Moral untersuchen. Fangen wir mit den Unternehmen an: was ist genau unter einem Unternehmen zu verstehen? Was sind seine Funktionen und Besonderheiten? Die Institutionenökonomik definiert ein Unternehmen als „a coalition of resource owners bound by a nexus of contractual relations that is governed by a contract decision and monitoring agent – the entrepreneur“.¹³⁵ Diese Definition beschreibt mehr die Zusammensetzung eines Unternehmens, sie wird seinem Wesen aber wenig gerecht. Gemäß Coase liegt die Funktion eines Unternehmens vor allem in der Vermeidung von Transaktionskosten. Unternehmen sind demnach eine Einheit, die im Innen wie im Außenverhältnis über langfristige Verträge immer wiederkehrende Transaktionen regelt und dadurch Transaktionskosten reduzieren. Und schon Adam Smith erkannte in einem Unternehmen ein Mittel zur Organisation der Arbeitsteilung und damit zur Nutzung von Lerneffekten, zur Vereinfachung der Produktion und zur Nutzung der individuellen Stärken der Mitarbeiter. Alchian und Demsetz betonten

¹³⁴Vgl. Hewstone, Miles/Martin, Robin (2014), S. 284 ff.

¹³⁵Zitiert nach Nowak, Eric (1997), S. 22.

dann später diesen Aspekt mit der Bestimmung der Teamproduktion als zentrale Unternehmensfunktion, ebenso Wieland.¹³⁶

Der entscheidende Charakterzug eines Unternehmens sind jedoch weder die langfristigen Verträge noch die Teamproduktion, sondern die Organisation als solche. Ein Unternehmen muss nicht im Team produzieren, um Gewinne zu erwirtschaften. Beispielsweise besteht ein Busunternehmen aus vielen einzelnen voneinander unabhängig operierenden Transporteinheiten. Hier gibt es keine Teamproduktion. Der entscheidende Mehrwert, die Wertschöpfung, liegt in der Organisation der Busse bzw. Busrouten.

► **Organisationen** wollen wir definieren als die systematische Zuordnung von Funktionen zu einem handlungsfähigen Ganzen.

► Unter **Unternehmen** wollen wir deshalb die systematische Zuordnung von Funktionen zu den Mitarbeitern und Maschinen zu einem handlungsfähigen Ganzen verstehen.

Beispielsweise ist in unserem Beispiel die Zuordnung von Funktionen zu Menschen und Maschinen die Zuordnung von Fahrtrouten zu den einzelnen Bussen und Fahrern. Im Rahmen der Unternehmensorganisation bekommen die Mitarbeiter Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zugewiesen. Diese Organisation der produktiven Kräfte ergibt die Produktivität, aus ihr entsteht der Mehrwert der Organisationsform Unternehmen. Die Kunst besteht also vor allem in der optimalen Zuordnung der Funktionen zu den Mitarbeitern und Maschinen. Hier ist die produktive Kraft des Unternehmens verborgen. Deshalb sind beispielsweise die Stellenbeschreibungen in einem Unternehmen (Aufgaben und Kompetenzen) den Fähigkeiten der Mitarbeiter anzugleichen.¹³⁷

Warum gibt es überhaupt menschliche Kultur? Nur, weil das mathematische Gesetz $A + B + C = 1 \times (A + B + C)$ durch das Zusammenleben in der menschlichen Gemeinschaft ausgehebelt wird. Vereint sich eine Gruppe von Menschen zu einer gemeinsamen Tätigkeit oder Aufgabe, so kann das Ergebnis der gemeinschaftlichen Aktion größer als die Summe der Einzelaktionen der Individuen sein. Das Ganze ist größer als die Summe seiner Teile (Emergenz), was eine Besonderheit des menschlichen Zusammenlebens ist. Letztlich sind Organisationen auch nichts anderes als gesellschaftliche Problemlösungen, die sich als Antwort auf äußere Anforderungen und Rahmenbedingungen entwickelt haben. Im Laufe der Zeit bildeten sich soziale Gebilde heraus, die durch die Kooperation verschiedener Menschen Mehrwerte schaffen. Damit diese Menschen kooperativ, also gemeinsam einen Mehrwert schaffen, müssen verschiedene Hindernisse überwunden werden. Für potenzielle Konflikte müssen geeignete Regelungen gefunden werden. Im Unternehmen sind dies vor allem die bereits erwähnten langfristigen Verträge. Sie

¹³⁶Vgl. Alchian, A. A./Demsetz, H. (1972); Nowak, Eric (1997), S. 19 ff. sowie Wieland, Josef (1999), S. 54 f.

¹³⁷Vgl. Vahs, Dietmar (2001), S. 62.

reduzieren nicht nur die Transaktionskosten, in dem sie Leistung und Gegenleistung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer langfristig regeln, was die soziale Einbindung des Leistungsträgers in die Teamproduktion einschließt, sondern auch die Zuordnung der Entscheidungskompetenzen und damit aller internen Rechte und Pflichten bis hin zur Verteilung des im Unternehmen gemeinsam erwirtschafteten Mehrwerts als Einkommen.

► Soziale Regelungen werden in der Soziologie **Institutionen** genannt (Definition).¹³⁸

Im Gegensatz zur Organisation schafft eine Institution zwar keinen direkten Mehrwert, sie ist aber eine wesentliche Voraussetzung hierfür. Institutionen haben sich im Laufe der Zeit zur Überwindung gesellschaftlicher Dilemmastrukturen herausgebildet, wie beispielsweise das staatliche Rechtssystem. Ein gesellschaftliches Dilemma ergibt sich daraus, dass es sich ohne staatlichen Ordnungsrahmen lohnen würde, sich auf Kosten anderer zu bereichern. Beispielsweise ließe sich ohne die Garantie von Eigentum nicht einmal eine Brücke bauen, weil immer wieder die Baustelle geplündert werden würde. Gilt nur das Recht des Stärkeren, wäre Eigentum nicht durch Arbeit erwerbbar oder zumindest nicht haltbar, womit ein wichtiger Anreiz zur Arbeit wegfallen würde. Ohne Institutionen ließen sich viele gesellschaftliche Mehrwerte nicht realisieren.

► Weitere soziale Gebilde, die Mehrwerte schaffen, sind kooperative Netzwerke.

Kooperative Netzwerke sind alle eingeübten Formen der Zusammenarbeit oder allgemein gegenseitig unterstützenden Interaktionen von mehreren Menschen, die einen Mehrwert hervorbringen (Definition). Jedes Team ist beispielsweise ein kooperatives Netzwerk. Wiederkehrende Arbeiten sind im Team aufgeteilt und in dieser Aufteilung in gemeinsamer Kooperation eingeübt. Jedes Teammitglied weiß, von welchem Kooperationspartner es welche Leistung bekommt. Entscheidend ist der Mehrwert, der durch diese Kooperation möglich wird. Die Kooperation zwischen den Netzteilnehmern kann beispielsweise auch nur den Austausch von Informationen umfassen. Der Mehrwert ergibt sich dann durch die besseren, realitätsbezogeneren Entscheidungen der Netzteilnehmer.

Eine Befragung von 400 deutschen Führungskräften zeigte, dass mehrheitlich die größte Problemlösungskompetenz in selbst organisierenden Netzwerken gesehen wird. Aufgrund der kollektiven Intelligenz werden mehr kreative Impulse, höhere Innovationskraft, Beschleunigung der Prozesse und der Verringerung von Komplexität von dieser Organisationsform erwartet als von anderen.¹³⁹

Unternehmen bestehen in der Regel aus mehreren interaktiven kooperativen Netzwerken, die in die Organisation als Zuordnung von Funktionen eingebunden sind. Kooperative Netzwerke existieren jedoch auch außerhalb von Unternehmen. Letztlich waren wahrscheinlich die ersten kooperativen Netze die Jagdgemeinschaften der Stein-

¹³⁸Vgl. Wiswede, Günter (1991), S. 44.

¹³⁹Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2012), S. 7.

zeitmenschen. Nur gemeinsam konnte man Wild zusammentreiben oder größeres Wild stellen. Eine Fußballmannschaft wäre ein weiteres Beispiel für ein kooperatives Netzwerk, das kein Unternehmen ist. Eine Fußballmannschaft kann sich spontan bilden, womit deutlich wird, dass langfristige Verträge keine zwingende Voraussetzung für kooperative Netze sind. Es reicht ein informelles gegenseitiges Übereinkommen oder auch nur ein Verständnis. Da die meisten kooperativen Netzwerke langfristig angelegt sind, werden aber langfristige Verträge die Regel sein. Für alle sozialen Gebilde, die auf Gegenseitigkeit aufbauen, wird jedoch zumindest ein informelles Übereinkommen für die Kooperation Voraussetzung sein. Anderenfalls werden die Netzmitglieder mit ihrer Kooperation nicht in Vorleistung gehen, da sie in der Regel eine Gegenleistung erwarten werden.

Fassen wir zusammen: Kooperative Netze sind ebenso wie Institutionen und Organisationen soziale Gebilde, die sich in der Gesellschaft mit der Zeit herausgebildet haben, um mit Hilfe von Kooperationen in Gruppen Mehrwerte zu schaffen. Kooperative Netzwerke sind gemessen an der Komplexität die unterste Stufe der Kooperationen. Organisationen strukturieren Kooperationen, fügen also die kooperativen Netzwerke in einer komplexeren Ordnung und Hierarchie zusammen, womit sie auch komplexere Prozessabläufe langfristig und sicher strukturieren können. Hierfür sind langfristige Verträge erforderlich. Institutionen ermöglichen als rahmensetzende Regeln die Kooperationen. Es geht hierbei im Prinzip um nichts anderes als um den bestmöglichen Einsatz aller produktiven Kräfte, also auch die Kombination von Mensch und Maschine. Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Notwendigkeit von Hierarchien auch rein funktional, um die Abläufe und Prozesse von oben zu koordinieren und den Informationsfluss von unten nach oben zu bündeln.

Eine mit menschlichen Kulturen vergleichbar differenzierte Arbeitsteilung gibt es in der Natur nicht. Es lassen sich allerdings lehrreiche Vergleiche mit Ameisenstaaten anstellen. Ameisen verfügen über keine differenzierten Kommunikationsmöglichkeiten und über keine zentrale Entscheidungsinstanz, die Informationen aggregieren und auswerten könnte, um für das Kollektiv Entscheidungen zu fällen. Trotzdem wurde bei Ameisenarten beobachtet: a) wie sie Blattläuse hüten und melken; b) wie sie für ihre Behausung geeignete Bäume züchten, indem sie die Keime anderer Bäume zerstören; c) zusammen kollektive Brücken über Flüsse bilden und d) sich bei Überschwemmungen zu lebenden Flößen zusammenfügen. Auch hier handelt es sich um wiederkehrende Verhaltensweisen, die allerdings nicht bewusst erdacht und dann eingeübt wurden, sondern sich evolutionär herausgebildet haben müssen. Gewisse angeborene Verhaltensweisen brachten einen Überlebensvorteil gegenüber anderen Arten. Mit dieser Programmierung schaffen sie es, dezentrale Probleme zu lösen und konnten sich – verglichen mit anderen Insekten – evolutionär durchsetzen. Alle geschätzten zehntausend Billionen Ameisen, also insgesamt zwölftausend Arten bringen genauso viel Gewicht auf die Waage wie die Masse aller auf

der Erde lebenden Menschen.¹⁴⁰ Neueste Beobachtungen lassen sogar die Vermutung zu, dass Ameisen über ein Minimum an kognitiven Fähigkeiten verfügen. Beispielsweise gibt es eine Ameisenart, bei der beobachtet wurde, dass ältere Ameisen den jüngeren den Weg zu den Futterquellen gezeigt haben.¹⁴¹ Hieraus können wir schlussfolgern, dass dezentrale Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen, also eine Entscheidungsfindung auf unteren Ebenen unter Berücksichtigung übergeordneter Unternehmensziele ohne die Rückkoppelung mit einer höheren Instanz, sehr wohl möglich ist. Dies setzt aber voraus, dass die Mitarbeiter wie die Ameisen über eine entsprechende Prägung verfügen. Dies sind die Kenntnis der Unternehmensziele und die Moral oder besser die ethische Einstellung, sie ohne Kontrolle durchzuführen.

Wir haben also bisher zwei wichtige Bestandteile von Unternehmen herausgearbeitet: erstens kooperative Netze, die zweitens in eine Organisation eingebettet sind. Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist das Humankapital der Mitarbeiter. Würde man ein Unternehmen aus beliebigen Mitarbeitern zusammensetzen, ohne auf ihre Eigenschaften zu achten, wäre es nicht funktionsfähig.

► Unter **Humankapital** wollen wir all die Voraussetzungen und Potenziale zur Mehrwerterzeugung verstehen, die in den Menschen vorhanden sind und als produktive Kräfte zum Einsatz gebracht werden können. Wir können hierbei Sozialkapital und Individualkapital unterscheiden.

► **Individualkapital** sind alle Voraussetzungen, die das Individuum in sich hat, um Mehrwerte, Wertschöpfung ohne die Gesellschaft, also Dritte zu erzeugen (Definition). Eine Ausbildung zum Goldschmied ist beispielsweise Individualkapital.

► **Sozialkapital** sind hingegen all die Voraussetzungen zur Produktivität, die bei Menschen vorhanden sind, aber nur in der Gruppe, also sozial im Sinne von gesellschaftlich realisiert werden können.

Beispielsweise ist das eingeübte Kooperations- und Informationsverhalten von Mitgliedern kooperativer Netze, also die Kenntnisse der Menschen, Sozialkapital, weil es nur gemeinsam durch Interaktion mit anderen Menschen einen Mehrwert erbringen kann. Ein weiteres Beispiel für Sozialkapital ist eingeübtes soziales Verhalten, wozu auch Tugenden, Moral und Höflichkeit gehören. Der gesellschaftliche Mehrwert, der nur zusammen mit anderen entsteht, besteht in der Verringerung der Transaktions- und Kontrollkosten aller gesellschaftlichen Aktivitäten. Der sogenannte ehrbare Kaufmann kannte früher den Grundsatz von „Treu und Glauben“. Würden sich alle Menschen moralisch einwandfrei verhalten, würde ein Großteil der Rechtsanwaltskosten und anderer Kosten zur Durchsetzung von Rechten entfallen. Natürlich wäre das Problem

¹⁴⁰Vgl. Handelsblatt vom 14.09.06, S. 9.

¹⁴¹Vgl. Handelsblatt vom 26.01.06, S. 15.

der Auslegung vom richtigen moralischen Verhalten und der Abgrenzung der Rechte der Individuen damit nicht gelöst. Weitest gehende Rechtssicherheit ausgehend von einem moralischen Verhalten der Individuen würde zahlreiche wirtschaftliche Entscheidungen, vor allem Investitionsentscheidungen stimulieren, die sonst bei Unsicherheit über das Verhalten anderer und über die Rechte an den Investitionserträgen unterbleiben würden. Mehr produktive Kräfte würden sich entfalten, und das Nationalprodukt und der Wohlstand steigen.

Moral ermöglicht als Sozialkapital die für alle nutzenbringenden Entscheidungen und erhöht damit auch die Produktivität der Unternehmen und der Volkswirtschaft. Forscher der Universität Bern (Schweiz) fanden beispielsweise heraus, dass Ratten selbstlos auch unbekannten Artgenossen helfen, wenn ihnen in der Vergangenheit selbst einmal geholfen wurde. Dies lässt vermuten, dass sich diese Hilfsbereitschaft im Lauf der Evolution als vorteilhaft erwiesen hat. Je mehr Hilfe die Ratten erfahren hatten, desto hilfsbereiter wurden sie.¹⁴²

Umgekehrt verringert unmoralisches Verhalten den Mehrwert der Organisationsform Unternehmen. Nehmen wir an, die Mitarbeiter misstrauen sich und helfen sich nicht mehr. Sie tauschen keine Informationen untereinander aus oder informieren sich noch falsch, dann sinkt der Mehrwert, den sie durch Arbeitsteilung und Kooperation erreichen können.

Jeder Mensch hat viele unterschiedliche Fähigkeiten als Sozial- und Individualkapital. Eine optimale Unternehmensorganisation kombiniert die für das Unternehmen nutzbaren Fähigkeiten durch die systematische Zuordnung von Funktionen – unter Einbeziehung des Sachkapitals wie beispielsweise Maschinen und Patente – zu einem handlungsfähigen Ganzen, sodass eine maximale Wertschöpfung entsteht. Das Humankapital (Individual- und Sozialkapital) und das Sachkapital bringen dann für die Firma den maximalen Nutzen.¹⁴³

Es gibt Studien zur Bedeutung von Sozialkapital als gemeinsames Gruppenwissen, dem sog. transaktiven Gedächtnis. Moreland und Myaskovsky ließen drei verschiedene Typen von Gruppen ein Radio zusammenbauen. Die Gruppen wurden dafür unterschiedlich geschult. Bei der ersten Gruppe wurden die Mitglieder nur individuell geschult, bei der zweiten wurde den Individuen Wissen über das aufgabenbezogene Wissen anderer mitgeteilt und bei der letzten dritten Gruppe wurden die Mitglieder zusammen als Gruppe geschult. Das Ergebnis der letzten beiden Gruppen war deutlich besser als das der Gruppe, bei der die Mitglieder einzeln geschult wurden. Am produktivsten (gemessen an der Fehleranzahl) war die Gruppe mit gemeinsamer Gruppenerfahrung. Bei dem Experiment wurde die Umsetzung zusätzlich nach den drei Kriterien für ein transaktives Gedächtnis: Spezialisierung, Koordination und Vertrauen bewertet. Spezialisierung wurde hierbei als Anwendung des eigenen Expertenwissens verstanden,

¹⁴²Vgl. Weltkompakt vom 3.07.07, S. 25.

¹⁴³Vgl. Conrad, Christian A. (2010), S. 124 ff.

Koordination als optimale Zuordnung der Aufgaben zu den jeweiligen Fähigkeiten der Gruppenmitglieder und Vertrauen in das Expertenwissen des anderen als geringere Streitigkeiten untereinander über die Aufgabenzuteilung.¹⁴⁴

Entsteht Sozialkapital kostenlos? Nein, wie bei Individualkapital bedarf es auch hier Investitionen über längere Zeiträume. Bei kooperativen Netzen müssen beispielsweise die Kooperationen eingeübt werden. Das heißt jedes Mitglied übt seine Funktion im Netz und lernt, bei wem es welche Informationen oder Leistungen bekommt und an wen es sie weitergeben muss. Auch eine Organisation, wie ein Unternehmen, also die Zuordnung von Funktionen und die Strukturierung zu einem entscheidungs- und handlungsfähigen Ganzen einschließlich der Einübung von Prozessabläufen ist Sozialkapital, dessen Aufbau und Aufrechterhaltung mit Kosten verbunden ist. Wenn man mal von den Ausgaben für Betriebsausflüge absieht, finden die Kosten des Sozialkapitals keine Berücksichtigung im Controlling und in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung. Eigentlich müsste man auch die Arbeitszeit zum Aufbau von kooperativen Netzwerken, also das Einüben der Kooperation, messen und bewerten. Da dies vergessen wird und vielleicht auch im Detail nur schwer möglich bzw. sehr aufwändig wäre, unterbleibt auch ein Wertansatz dieses Kapitals. Leider wird aber auch der Ertrag dem Sozialkapital nicht zugeordnet. Generell wird nur ein geringer Teil des Humankapitals erfasst, mit entsprechenden Verzerrungen bei der Allokation von Ressourcen. Bei den Kosten zum Aufbau des Humankapitals werden gerade einmal die Bildungs- bzw. Ausbildungskosten erfasst, aber selbst hier erscheint der geschaffene Wert, das Individual- und Sozialkapital nirgendwo als Asset. Ein Mitarbeiter, der für eine Tätigkeit in einem Unternehmen ausgebildet wurde, besitzt Humankapital, je nach vorgesehener Tätigkeit mehr Individualkapital oder Sozialkapital. Wird er mit der Tätigkeit in das Unternehmen integriert, entsteht zusätzliches Sozialkapital. Sein „Wert“ für das Unternehmen wird wie bei einer Maschine durch den Einsatz im Unternehmen realisiert und entspricht dem Barwert aus den Produktionsmehrwerten, abzüglich den Lohnkosten und den Kosten seines Arbeitsplatzes.

Viel zu selten wird das Humankapital bei Stellenbesetzungen berücksichtigt, obwohl es für das Unternehmen gerade auf die optimale Entfaltung der produktiven Kräfte ankommt. Potenzialanalysen der Mitarbeiter, die den im Unternehmen maximal möglichen Wertschöpfungsbeitrag des Mitarbeiters erfassen, sind deshalb unverzichtbar, um Ressourcenfehlallokationen zu vermeiden. Aber auch die Kosten der kooperativen Netzwerke und ein Großteil der Organisationskosten eines Unternehmens werden ebenso wenig wie der Unternehmensmehrwert erfasst, weshalb es de facto auch keinen

¹⁴⁴Vgl. Hollingshead, A. B. (1998). Group and individual training: The impact of practice on performance. *Small Group Research*, 29, 254–280; Moreland, R. L. (1999). Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organizations. In L. Thompson, D. Messick, & J. Levine (Eds.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* (S. 3–31); Mahwah, NJ: Erlbaum.; Moreland, R. L., & Myaskovsky, L. (2000), S. 117–133 and Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 459.

Wertansatz gibt. Wodurch erklärt sich beispielsweise die Differenz zwischen dem Zerschlagungswert eines Unternehmens, also dem Wert der Net-Assets und dem Barwert der Cash-Flows, also dem Shareholdervalue (oder auch alternativ dem Ertragswert), also der Nettowertschöpfung des Unternehmens? Nur durch den Mehrwert, den die Organisation, die Institutionen und kooperativen Netze durch die produktive Kombination von Humankapital und Nichthumankapital schaffen. Umgekehrt formuliert, sinkt der Barwert der Cash-Flows unter den Net-Asset-Value, liegt es oft an der fehlerhaften Kombination der produktiven Kräfte. Das Gleiche gilt natürlich auch insgesamt für volkswirtschaftliche Systeme als Ganzes und sogar für Staaten. Letztlich ist auch der Staat unter anderem eine Organisation, als eine systematische Zuordnung von Funktionen zu einem handlungsfähigen Ganzen und deshalb mit einem Unternehmen in Teilbereichen vergleichbar. Organisationen, Institutionen und kooperative Netzwerke schaffen auch im Staat durch die produktive Kombination von Humankapital und Nichthumankapital einen Mehrwert. Wie bei den Unternehmen ist dieser Mehrwert die Differenz zwischen dem Wert des Kapitalstocks einer Volkswirtschaft also den Assets und dem Barwert der zukünftigen Bruttoinlandsprodukte.

Bei der Förderung der produktiven Kräfte geht es also um die bestmögliche Anordnung von Organisationen, Institutionen und kooperativen Netzen. Es handelt sich um eine Ordnungswissenschaft. So gesehen könnte man auch Ordnungen auf betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene vergleichen, um herauszufinden, welche Kombination von Organisation, Institution und kooperativen Netzen sich am besten bewährt hat oder auch, um Defizite von Ordnungen aufzuzeigen. Allerdings ist das Humankapital von Land zu Land sehr unterschiedlich und auch nur schwer zu erfassen. Letztlich ist dies aber der entscheidende Faktor für die Entfaltung der produktiven Kräfte und damit für die Entwicklung des Landes. Diese Faktoren sind eher qualitativ als quantitativ. Trotz der Nichtberechenbarkeit werden sich zumindest Tendenzaussagen finden lassen. Wobei es eine ideale Ordnung, wie die Blaupause als Vorgabe für alle Unternehmen oder der Volkswirtschaft dienen kann, nicht gibt. Es kann immer nur um die Optimierung der Ordnung als Rahmenbedingung für das jeweilige Unternehmen, die jeweilige Volkswirtschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt gehen.

Die Nichtberechenbarkeit wird auch der Hauptgrund für die bisherige Vernachlässigung der qualitativen Faktoren sein. Trotz der Nichtberechenbarkeit ist der Einfluss dieser Faktoren allerdings nicht nur vorhanden, sondern auch so nachhaltig, dass eine Nichtberücksichtigung fahrlässig wäre. Auf der Basis der quantitativen Volkswirtschaftslehre lässt sich beispielsweise nicht erklären, warum viele asiatische Länder, die auf einem mit afrikanischen Ländern vergleichbaren Wohlstandsniveau waren, in den letzten hundert Jahren wirtschaftliche Prosperität erreichen konnten und viele afrikanische Länder trotz Entwicklungshilfe immer wieder mit Hungersnöten zu kämpfen haben. Generell zeigte sich die beschränkte Berechenbarkeit und Planbarkeit makroökonomischer Größen bei der unterschiedlichen Entwicklung plan- und marktwirtschaftlicher Systeme. Nur qualitativ, also durch einen Ordnungsvergleich lässt sich beispielsweise die abweichende Entwicklung von West- und Ostdeutschland sowie Nord-

und Südkorea in der Nachkriegszeit erklären. Andererseits gelang es dem Kommunismus und Faschismus viele Menschen dazu zu bringen, bis zur physischen Erschöpfung zu arbeiten oder sich sogar selbst zu opfern. Entlohnung fällt hier als Anreiz aus. Und die Bereitschaft zur Selbstaufopferung lässt sich nicht nur mit der Androhung totalitärer Zwangsmaßnahmen erklären. Es muss sich also um nicht materielle, intrinsische Anreize gehandelt haben. Und warum gibt es Länder, die sich fast aus dem Nichts zu prosperierenden und dominierenden Staaten entwickeln und dabei ihren Kapitalstock vervielfachen, um danach wieder ohne Fremdeinwirkung in die Bedeutungslosigkeit zu fallen und zu verarmen? Das Humankapital ist eben kein gleichbleibender Faktor. Gleichfalls verändern sich Organisationen und Institutionen.

Fazit

Moral ergänzt die positiven Wirkungen des Marktes. Die Ergebnisse des Marktes entsprechen nur teilweise unseren Gerechtigkeitsvorstellungen. Bei Marktversagen gewährleistet Moral, dass Dritte nicht geschädigt werden. Vor diesem Hintergrund greift die Soziale Marktwirtschaft in den Markt ein und verändert die Verteilungsergebnisse. Die gesellschaftliche Moral stellt in der Marktwirtschaft ein wichtiges Korrektiv dar. Soll eine Marktwirtschaft zum Vorteil der Gesellschaft arbeiten, muss die Gesellschaft unmoralisches, schädigendes Verhalten durch gesetzliche Strafen oder soziale Ausgrenzung sanktionieren. Zusätzlich muss sie durch die Vermittlung von Werten freiwilliges ethisches Verhalten fördern.

Damit eine Gesellschaft funktioniert und sich die produktiven Kräfte entfalten können, fehlt noch das zu den Ordnungen, zu dem System und der wirtschaftlichen Entwicklungsstufe passende Sozialkapital. Hierbei kommt es besonders auf die für die gesellschaftliche, also gemeinschaftliche Kooperation wichtigen Einstellungen der Menschen an. Wichtig sind hierbei die Normen, die Werte und die Moral sowie die Einstellungen zum politischen und wirtschaftlichen System.

Verständnisfragen

1. Definieren Sie ein Unternehmen. Was macht ein Unternehmen und wodurch entsteht ein Mehrwert?
2. Definieren Sie Organisation, Institution, Human- und Sozialkapital.
3. Inwiefern ist Moral für das Funktionieren einer Organisation notwendig?

Literatur

- H. Albach, Zurück zum ehrbaren Kaufmann. Zur Ökonomie der Habgier. WZB-Mitteilungen **100**, 809–829 (2003) Berlin
- A.A. Alchian, H. Demsetz, Production, information costs and economic organisation. Am. Econ. Rev. **62**, 777–795 (1972)

- A. Alparslan, *Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie* (Wiesbaden, 2006)
- Aristoteles, Politik I, Werke Band 9/I (Darmstadt, 1991a)
- Aristoteles, Politik II, Werke Band 9/II (Darmstadt, 1991b)
- W. Ballwieser, H. Clemm, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns*, Hrsg. W. Korff. Wirtschaftsprüfung (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 399–416
- Baschek, Nicklas (2012), Diese Welt anerkennen – Axel Honneth geht mit seinem zweiten Hauptwerk „Das Recht der Freiheit“ auf Abstand zur Kritischen Theorie. <https://literaturkritik.de/id/16187>.
- A. Bassen, D. Senkl, Ermittlung von Leistungsindikatoren nachhaltiger Unternehmensführung aus Kapitalmarktperspektive. *Control. Themenh.* **22**(4/5), 256–261 (2010)
- A. Bassen, S. Jastram, K. Meyer, Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. *Z. Wirtsch. Unternehmensethik* **6**(2), 231–236 (2005)
- A. Bassen, K. Meyer, J. Schlange, The Influence of Corporate Responsibility on the Cost of Capital, Workingpaper, Hamburg (2007)
- S. Becker, Mehr Familie für den Unternehmenserfolg. *Personalwirtschaft* **7**, 32–35 (2003)
- J. Berthel, F.G. Becker, *Personalmanagement, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 10. Aufl. (Schäffer Poeschel, Stuttgart, 2013)
- T. Beschornor, T. Hajduk, Der Ehrbare Kaufmann – Unternehmensverantwortung „light“? CRS Magazin **3**, 6–8 (2011), <http://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/206603.pdf>
- F. Beutter, in *Klassiker des ökonomischen Denkens*, Hrsg. J. Starbatty. Thomas von Aquin (Beck, München, 1989), S. 56–75
- Böhler, Thomas (2004), Der Fähigkeiten- Ansatz von Amartya Sen und die „Bevorzugte Option für die Armen“ in der Befreiungstheologie - Zwei Ansätze auf dem Weg zur ethischen Begründung von Armutsforschung und Armutsreduktion, Working Paper, facing poverty, No. 6, University of Salzburg/Austria Poverty Research Group. https://uni-salzburg.at/fileadmin/multimedia/Zentrum_fuer_Ethik_und_Armutsforschung/documents/Working_Papers/Facing_Poverty/Böhler-FähigkeitenSenUndBefreiungstheologie.pdf.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Soziale Marktwirtschaft (2013), <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/soziale-marktwirtschaft.html>. Zugriffen: 30. Okt. 2015
- Bundesrechtsanwaltskammer, Einführung einer Unternehmensstrafe, Stellungnahme Nr. 9/2013 (2013, Mai), www.brak.de/zur-rechtspolitik/.../stellungnahme-der-brak-2013-09.pdf
- T. Büser, H. Stein, von I. Königsmarck, Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS), Arbeitspapier der FOM, Nr. 30 (Essen, 2012), https://www.fom-iom.de/.../AP_30_-_Motivation_und_Fuehrung_-_onli
- E. Buß, Die soziale Kennkarte und Moral der deutschen Top-Manager. Befunde einer empirischen Erhebung. Vortragsmanuskript, Eugen Gutmann Gesellschaft (2009), www.eugen-gutmann-gesellschaft.de/upload/vortrag_buss.pdf. Zugriffen: 26. März 2009
- Büttner, Sebastian M. (2017), Émile Durkheim: Über soziale Arbeitsteilung, in: Kraemer, Klaus/Brugger, Florian (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Wirtschaftssoziologie*, Springer: Wiesbaden 2017, S. 47–54.
- C.A. Conrad, Die Notwendigkeit, die Möglichkeiten und die Grenzen einer internationalen Wettbewerbsordnung – Reformansätze vor dem Hintergrund derzeitiger außenwirtschaftlicher Problemfelder und der Doha-Welthandelsrunde (Berlin, 2005a)
- C.A. Conrad, *Moral und Wirtschaftskrisen – Enron, Subprime & Co.* (Disserta Verlag, Hamburg, 2010)
- Conrad, Christian, A. (2018), *Business Ethics – A Philosophical and Behavioral Approach*, Springer International, S. 32

- Coricelli Giorgio; Joffily, Mateus; Montmarquette, Claude; Villeval, Marie Claire (2010), Cheating, emotions, and rationality: an experiment on tax evasion, *Experimental Economics* Vol. 13 (2010), S. 226–247
- R. Dillerup, R. Stoi, *Unternehmensführung*, 3. Aufl. (Vahlen, München, 2011)
- Dierksmeier, Claus (2013), Ökonomische Freiheit und Verantwortung bei Amartya Sen. https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_Y5vVMJCrisJ:https://www.weltethos-institut.org/uploads/media/Antrittsvorlesung_20130517.pdf+&cd=2&hl=de&ct=clnk&gl=de.
- T. Donaldson, L.E. Preston, The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Acad. Manage. Rev.* **20**(1), 65–91 (1995)
- Durkheim, Émile, 1988: Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. 2. Aufl., Frz. Orig. v. 1893, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Ebert, Thomas (2015), Soziale Gerechtigkeit, Ideen • Geschichte • Kontroversen, Bundeszentrale für politische Bildung, Schriftenreihe Band 1571, 2. erweiterte und überarbeitete Auflage, Bonn 2015.
- W. Eisele, in *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung*, Hrsg. F.X. Bea, B. Friedl, M. Schweitzer. Bilanzen (UTB, Stuttgart, 2005), S. 459–667
- U. Elsner, Korruption sollte auch für Ärzte strafbar sein (2012), <http://www.vdek.com/magazin/ausgaben/2012-0708/politik-einwurf.html>. Zugegriffen: 12. Mai 2015
- R. Eschenbach, in *Die Kunst des Controllings*, Hrsg. R. Gleich, W. Seidenschwarz. Strategisches controlling (Vahlen, München, 1997), S. 92–111
- B. Fridl, in *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung*, Hrsg. F.X. Bea, B. Friedl, M. Schweitzer. Controlling (UTB, Stuttgart, 2005), S. 235–335
- M. Friedman, *Capitalism and Freedom* (University of Chicago Press, Chicago 1963)
- M. Fritsch, H.-J. Ewers, T. Wein, *Marktversagen und Wirtschaftspolitik: Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns* (Vahlen, München, 2011)
- E.G. Furubotn, R. Richter, *Institutions and Economic Theory* (University of Michigan Press, Ann Arbor, 2005)
- G. Gabisch, in *Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik*, Hrsg. H. Berg, D. Cassel, K.-H. Hartwig. Unternehmen und Haushalte, Bd. 2. (Vahlen, München, 2003)
- Gauthier, David (1986), *Morals by Agreement*, Oxford University Press; Auflage: Revised (23. September 1999)
- E. Göbel, *Unternehmensethik* (UTB, Stuttgart, 2010)
- Goppel Anna/Mieth, Corinna/ Neuhäuser, Christian (2016), *Handbuch Gerechtigkeit*, Springer.
- P. Graeff, Positive und negative ethische Aspekte von Korruption. *Sozialwissenschaften Berufspraxis* **25**(3), 291–302 (2002), <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ss0ar-37838>. Zugegriffen: 8. Mai 2015
- Habermas, Jürgen (1992), Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaates, Suhrkamp, Frankfurt 1992
- D. Hahn, in *Die Kunst des Controllings*, Hrsg. R. Gleich, W. Seidenschwarz. Controlling in Deutschland – State of the Art (Vahlen, München, 1997)
- F.A. Hayek von, in *Freiburger Studien*, Hrsg. F.A. Hayek von. Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren (Mohr-Siebeck, Tübingen, 1969)
- Hayek, Friedrich August von (1971), *Die Verfassung der Freiheit*, Tübingen: J.B.C. Mohr (Paul Siebeck)
- Hayek, Friedrich August von (1981), *Die Illusion der sozialen Gerechtigkeit*, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie
- M. Heald, Managements responsibility to society: The growth of an idea. *Bus. Hist. Rev.* **31**, 375–384 (1957)
- Heil, Joachim (2005), *Philosophie und soziale Gerechtigkeit: eine Ringvorlesung*, London: Turnshare Ltd. – Publisher.

- Hewstone, Miles/Martin, Robin (2014), Sozialer Einfluss, in: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/ Hewstone, Miles (Hrsg.), Sozialpsychologie, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 269–314
- O. Höffe, in *Lexikon der Ethik*, 5. Aufl. Hrsg. O. Höffe. Gerechtigkeit (Beck, München, 1997a), S. 91–95
- Hobbes, Thomas (1651), *Leviatan*, London, printed for Andrew Crooke, at the Green Dragon in St. Pauls Church-yard 1651
- Hollingshead, A. B. (1998). Group and individual training: The impact of practice on performance. *Small Group Research*, 29, 254–280
- R. Holzmann, *Wirtschaftsethik* (Gabler, Wiesbaden, 2015)
- K. Homann, in *Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 1: Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik*, Hrsg. W. Korff. Die Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 322–343
- K. Homann, in *Anreize und Moral*, Hrsg. C. Lütge. Unternehmensethik und Korruption (LIT, Münster, 2003a), S. 233–267
- K. Homann, F. Blome-Drees, *Wirtschafts- und Unternehmensethik* (Vandenhoeck, Göttingen, 1992)
- Homann, K. (1999, Die Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen, in *Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 1: Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik*, ed. W. Korff. (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 322–343
- Honneth, Axel (2007), Gerechtigkeit und kommunikative Freiheit. Überlegungen im Anschluss an Hegel Published 17 January 2007 Original in German First published in Barbara Merker/ Georg Mohr/Michael Quante (ed.): *Subjektivität und Anerkennung*. mentis: Paderborn 2004. Re-printed with the editors' kind permission in *Critique & Humanism* 22 (2006) (German and Bulgarian versions) Downloaded from eurozine.com. <https://www.eurozine.com/gerechtigkeit-und-kommunikative-freiheituberlegungen-im-anschluss-an-hegel/> (8.02.2019)
- Honneth Axel (2011), *Das Recht der Freiheit. Grundriß einer demokratischen Sittlichkeit*. Suhrkamp Verlag, Berlin 2011
- Horn, Anita (2018). Anerkennung und Freiheit: Subjekttheoretische Grundlagen einer theorie-demokratischen Sittlichkeit. *Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie (ARSP)*, 104(1):16–40.
- Hume, David (1748), *Treatise on human nature*, III. Book, Part 2, Section 1 and 2. <http://www.limpidsoft.com/small/humannature.pdf>
- Industrie und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken, Corporate Social Responsibility, Nürnberg 2014 (2012), www.ihk-nuernberg.de/.../Broschuere-Corporate-Social-Responsibility. Zugriffen: 23. Okt. 2015
- Initiative Neue Qualität der Arbeit, Führungskultur im Wandel Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, Berlin (2012), www.inqa.de/SharedDocs/.../fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?
- Institute of Leadership & Management, Beyond the bonus: Driving employee performance (2014), <https://www.i-l-m.com/About-ILM/Research-programme/Research-reports/beyond-the-bonus>
- A.K. Jain, *The Political Economy of Corruption* (Routledge, London, 2001)
- P. Johannes II., Centesimus annus (1991), http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/de/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html
- Kant, Immanuel (1784) – Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? [1784], In: *Berlinische Monatsschrift*, 1784, H. 12, S. 481–494
- I. Kant, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, (A) in: Werkausgabe Band VII, Hrsg. von Wilhelm Weischedel, Frankfurt a. M., suhrkamp, 1974, erste Auflage 1785 Internetausgabe (B) (1785), <http://www.korpora.org/kant/aa04.html>. Zugriffen: 17. April 2015
- I. Kant, (1788a), Kritik der praktischen Vernunft, in Werkausgabe Band VII, Hrsg. von W. Weischedel. Frankfurt a. M., suhrkamp, 1974, erste Auflage 1788 (1788b), www.wissensnavigator.com/documents/kritikderpraktischenvernunft.pdf

- Kant, Immanuel (1797a), in Werkausgabe Band VIII, Hrsg. von W. Weischedel. Die Metaphysik der Sitten, Zweiter Teil: metaphysische Anfangsgründe der Tugendlehre (suhrkamp, Frankfurt a. M., 1797a)
- I. Kant, Die Religion innerhalb der Grenzen der bloßen Vernunft. Die Metaphysik der Sitten (1793). (1797a), <http://www.korpora.org/kant/aa06.html>. Zugriffen: 17. April 2015
- J. Keuchel, Aufseher nehmen Exportwirtschaft ins Visier, in: Handelsblatt vom (2002), <http://www.handelsblatt.com/archiv/schmiergeldzahlungen-ins-ausland-nicht-mehr-absetzbar-aufseher-nehmen-exportwirtschaft-ins-visier/2203170.html>. Zugriffen: 14. Okt. 2002
- G. Kirchgässner, *Homo Oeconomicus* (J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen, 1991)
- R. Klump, *Wirtschaftspolitik – Instrumente, Ziele und Institutionen*, 2. Aufl. (Pearson Studium, München, 2011)
- W.A.S. Koch, C. Czogalla, M. Ehret, *Grundlagen der Wirtschaftspolitik*, 3. Aufl. (UTB, Stuttgart, 2008)
- Kraemer, Klaus/Brugger, Florian (Hrsg.), Schlüsselwerke der Wirtschaftssoziologie, Springer: Wiesbaden 2017, S. 47–54.
- J.G. Lambsdorff, Korruption – Ausmaß und ökonomische Folgen. Wirtschaftsdienst **31**(9), 544–547 (2002)
- Leo XIII, Über die Arbeiterfrage, Enzyklika RERUM NOVARUM (1891), www.christusrex.org/www1/overkott/rerum.htm. Zugriffen: 4. April 2015
- Locke, John (1823), Two Treatises of Government, London. <file:///C:/Eigene%20Dateien2016/Political%20Economy/Material/Locke.pdf>
- N. Lin-Hi, in *Der Ehrbare Kaufmann*, Hrsg. Industrie und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken. Der Ehrbare Kaufmann: Tradition und Verpflichtung (Nürnberg, 2014)
- N. Luhmann, *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (UTB, Stuttgart, 2000)
- J.D. Margolis, J.P. Walsh, *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance* (Erlbaum, Ann Arbor MI, 2001)
- Marx, Karl (Randglossen zum Programm der deutschen Arbeiterpartei. In: MEW, Bd. 19, Dietz, Berlin 1972, 15–32, in: Karl Marx/Friedrich Engels – Werke. (Karl) Dietz Verlag, Berlin. Band 19, 4. Auflage 1973, unveränderter Nachdruck der 1. Auflage 1962, Berlin/DDR. S. 13–32, S. 31. http://www.mlwerke.de/me/me19/me19_013.htm
- Mazouz, Nadia (2009), Aspekte einer deliberativen Theorie des Guten und Gerechten, https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5348/1/veroeff_diss_2009_final.pdf.
- B. Molitor, *Wirtschaftsethik* (Vahlen, München, 1989)
- Moreland, R. L. (1999). Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organizations. In L. Thompson, D. Messick, & J. Levine (Eds.), Shared cognition in organizations: The management of knowledge (S. 3–31). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Moreland, R. L., & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 117–133
- A. Müller-Armack, *Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft* (Verlag für Wirtschaft und Sozialpolitik, Hamburg, 1947)
- E. Nowak, *On Investment Performance and Corporate Governance* (Verlag Paul Haupt, Bamberg, 1997)
- L.S. Paine, Managing for organizational integrity. *Harv. Bus. Rev.* **72**(2), 106–117 (1994)
- Pauer-Studer, Herlinde (2015), Das Andere der Gerechtigkeit: Moraltheorie im Kontext der Geschlechterdifferenz, Berlin: Walter de Gruyter.
- A. Picot, H. Dietl, E. Franck, M. Fiedler, S. Royer, *Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht* (Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2012)

- J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth* (Stanford University Press, Stanford, 2002)
- R.F.J. Pritzl, F. Schneider, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 4: Ausgewählte Handlungsfelder*; Hrsg. W. Korff. Korruption (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 310–333
- Prognos AG, Betriebswirtschaftliche Aspekte familienfreundlicher Maßnahmen, Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003)
- J. Rawls, *A Theory of Justice* (Harvard University Press, Cambridge, 1971)
- Rawls, John (1971), *A theory of justice*, Harvard University Press: Cambridge Massachusetts, revised edition 1999
- J. Rawls, *Eine Theorie der Gerechtigkeit* (Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M., 1979)
- J. Rawls, *A Theory of Justice*. (Harvard University Press, Cambridge (revised edition 1999)), www.univpgri-palembang.ac.id/.../John%20Rawls%20-%20A%20Theory%20. Zugegriffen: 4. Mai 2015
- M. Reinhard, H. Wulsdorf, *Christliche Sozialethik* (UTB, Paderborn, 2002)
- Rousseau, Jean-Jacques (1755), *Diskurs über die Ungleichheit* (Hrsg. Heinrich Meier). Ditzingen: Reclam, 2017
- Rousseau, Jean-Jacques (1762). *Der Gesellschaftsvertrag oder Prinzipien des Staatsrechts*. marixverlag, Wiesbaden 2008., <http://www.welcker-online.de/Texte/Rousseau/Contract.pdf>
- französisches Original: *Rousseau, Jean-Jaques (1762), Du contracts social ou principes du droit polititiques*, <https://www.rousseauonline.ch/pdf/rousseauonline-0004.pdf>, english: <https://www.earlymoderntexts.com/assets/pdfs/rousseau1762.pdf>
- Scanlon, Thomas M. (1998), *What we Owe to Each Other*, Harvard University Press, Cambridge MA 1998
- Scanlon, Thomas M. (2018), *Why Does Inequality Matter?* Oxford University Press
- B. Schefold, in *Klassiker des ökonomischen Denkens*, Hrsg. J. Starbatty. Platon (428/427–348/347) und Aristoteles (384–322) (Beck, München, 1989)
- A.G. Scherer, *Multinationale Unternehmen und Globalisierung, Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung* (Physica-Verlag, Heidelberg, 2003)
- H. Schmidt, *Philosophisches Wörterbuch*, Hrsg. von G. Schischkoff, 21. Aufl. (Kröne, Stuttgart, 1982)
- Scholtes, Fabian (2005), Armut und Reichtum an Verwirklichungschancen, in: Volkert, Jürgen, *Armut und Reichtum an Verwirklichungschancen*, Wiesbaden: Springer 2005, S. 23–45.
- B. Schulte, in *Soziologie des Sozialstaates*, Hrsg. J. Allmendinger, W. Ludwig-Mayerhofer. Das deutsche System der sozialen Sicherheit. Ein Überblick (Juventa, München, 2000), S. 15–38
- J.A. Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmungsgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (München und Leipzig, Duncker & Humboldt, München, 1911)
- G. Schwarze, „Gibt es gerechten Reichtum? oder Wie kommt das Kamel durch's Nadelöhr?“, Von einer Tagung in Brandenburg, Morgenandacht (2007, März 11), www.oekonomie-und-kirche.de/diskussion/Kamel.pdf
- E. Seidel, in *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre*, Hrsg. R. Wunderer. Ökologisches Controlling – Zur Konzeption einer ökologisch verpflichteten Führung von und in Unternehmen, 3. Aufl. (C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1995), S. 353–372
- Sen, Amartya (2000), *Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft*, Hanser München
- Sen, Amartya (2001), Globale Gerechtigkeit Mehr als internationale Fairness, polylog. Forum für interkulturelle Philosophie 3 (2001). <https://them.polylog.org/3/fsa-de.htm>
- Sen, Amartya (2003), Development as a Capability Expansion, in: Fukuda-Parr S, et al Readings in Human Development. New Delhi and New York: Oxford University Press, 2003. S. 41–58.

http://morgana.unimore.it/Picchio_Antonella/Sviluppo%20umano/svilupp%20umano/Sen%20development.pdf

- Sen, Amartya (2009) „The Idea of Justice“. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass
- C. Steinherr, H. Steinmann, T. Olbrich, *Die US-Sentencing Commission Guidelines, eine Dokumentation, Diskussionsbeitrag Nr. 90 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg* (Nürnberg, 1997)
- H. Steinmann, B. Oppenrieder, Bernd, Brauchen wir eine neue Unternehmensethik? *Betriebswirtschaft* **45**, 170–183 (1985)
- P. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 3. Aufl. (Haupt Verlag, Leipzig, 2001)
- van den L. Akker, L. Heres, K. Lasthuizen, F. Six, Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *Int. J. Lead. Stud.* **5**(2), 102–122 (2009). www.regent.edu/.../IJLS_vol5_iss2_akker_ethical_1
- D. Vahs, *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis* (Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001)
- H. Volk, Heilsames Klima, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04.03.2006, Nr. 54, S. 59 (2006)
- G.R. Wagner, *Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie* (Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart, 1997)
- Wallace, R. Jay (2002), Scanlon's Contractualism, Symposium on T. M. Scanlon's What We Owe to Each Other, *Ethics, The University of Chicago Press Journals*, Vol. 112, No. 3, (April 2002), S. 429–470
- J.A. Waters, in *Unternehmensethik*, Hrsg. H. Steinmann, A. Löhr. Corporate Morality as an Organizational Phenomenon, 2. Aufl. (Schäfer-Poeschel, Stuttgart, 1991), S. 281–300
- Weber, Max (1980/1922), *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß einer verstehenden Soziologie*, 5. Auflage, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)
- Weber, Max (1981/20), *Die protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung*, 6., durchgesehene Auflage, hg. von Johannes Winkelmann, München et al.: Siebenstern Taschenbuch Verlag
- Weisshaar, Kenneth R. (2018), Scanlon's Contractualism and Its Critics, City University of New York (CUNY) CUNY Academic Works, <https://pdfs.semanticscholar.org/83c5/534b06ae731c71b3f9c05caa6364ceca5e89.pdf>
- J. Weimann, *Wirtschaftspolitik: Allokation und kollektive Entscheidung*, 5. Aufl. (Springer, Wiesbaden, 2009)
- J. Weisser, *Pfand und Anreizsysteme*, 1. Aufl. (Springer, Wiesbaden, 2012)
- M. Welge, A. Al-Laham, *Strategisches Management*, 5. Aufl. (Gabler, Wiesbaden, 2008)
- J. Wieland, *Die Ethik der Governance* (Metropolis-Verlag, Marburg 1999)
- H.-R. Wilkening, in *Competiveness und Ethik, Herausforderungen an das Management, Schriftenreihe der Graduate School of Business Administration Bd. 11*, Hrsg. R. Berndt et al. *Wirtschaft und Ethik – aktueller denn je!* (Zürich, 2004), S. 59–75
- O.E. Williamson, *The Economic Institution of Capitalism* (Free Press, New York, 1985a, 1979)
- O.E. Williamson, Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *J. Law Econ.* **12**(2), 233–261 (1985b)
- A. Windeler, *Kompetenz: Sozialtheoretische Perspektiven* (VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2014)
- G. Wiswede, *Soziologie*, 2. Aufl. (Moderne Industrie Verlag, Landsberg am Lech, 1991)
- M. Wörz, *System und Dialog. Wirtschaftsethik als Selbstorganisation und Beratung*. (Stuttgart, Verlag Michael Wörz Beratung, 1994)
- J. Zweynert, Die Soziale Marktwirtschaft als politische Integrationsformel. *Wirtschaftsdienst* **5**(88) 334–337 (2008)

6.1 Der staatliche Ordnungsrahmen in Form von Institutionen und Organisationen

6.1.1 Das ethische Gefangenendilemma

Was folgt warum?

Die Institutionenethik muss einen Ordnungsrahmen bereitstellen, der in der Wirtschaft moralisches Verhalten durchsetzt. Im Folgenden wollen wir das das Gefangenendilemma als das grundlegende Problem der Institutionenethik untersuchen und die Ethikkodexe vorstellen, die in der Unternehmenspraxis ethisches Verhalten durchsetzen sollen.

Lernziele

Sie sollen das nationale und internationale Gefangenendilemma erklären und die Ansätze zur Überwindung dieser Dilemmas wiedergeben können.

Verhalten sich alle Wettbewerber moralisch, ergibt sich ein fairer Leistungswettbewerb von dem alle profitieren. Es wurde schon festgestellt, dass der Ordnungsrahmen der Wirtschaft moralisches Verhalten durchsetzen muss. Bietet es einem Unternehmen Vorteile, sich unmoralisch zu verhalten, kann es je nach Ausmaß u. U. dazu im Wettbewerb gezwungen sein. Marktvorteile können sich durch unfairen Wettbewerb wie irreführende Werbung, Mogelpackungen etc. ergeben. Es entsteht ein Gefangenendilemma.¹ Selbst wenn das Unternehmen sich moralisch verhalten wollte, es weiß nicht, wie sich die

¹Vgl. Kirchgässner, Gebhard (1991), S. 51 f.

Tab. 6.1 Auszahlungsmatrix fairer Wettbewerb im ethischen Gefangenendilemma

Auszahlung A/B	B verhält sich moralisch	B verhält sich unmoralisch
A verhält sich moralisch	(5,5)*	0,6
A verhält sich unmoralisch	6,0	1,1**

*kollektiver Best-Case

**Nash-Gleichgewicht entspricht dem kollektiven Worst-Case

anderen Unternehmen verhalten und muss deshalb, um sein Überleben sicherzustellen, von unmoralischem Verhalten ausgehen und sich deshalb selbst unmoralisch verhalten. Es besteht die Gefahr eines Verdrängungswettbewerbs durch verdeckte unmoralische Mittel. Das volkswirtschaftliche Wohlfahrtsoptimum kann nicht erreicht werden. Das Problem des ethischen Gefangenendilemmas entsteht immer, wenn keine moralischen Regeln durchgesetzt werden. Dies gilt auch für den internen Wettbewerb der Mitarbeiter im Unternehmen. Hier kann sich ein Mitarbeiter durch Lügen Karrierevorteile verschaffen, wie dies im Fallbeispiel Kollegen bereits dargestellt wurde (Abschn. 3.1.3).

Das ethische Gefangenendilemma am Beispiel eines fairen Wettbewerbs stellt sich wie folgt dar (vgl. Tab. 6.1): Der Worst-Case für einen Unternehmensmanager A ist, wenn es sich moralisch verhält, aber der Unternehmensmanager eines anderen Unternehmens B nicht und der Best-Case ist, wenn A sich unmoralisch verhält, nicht jedoch B. In der gleichen Entscheidungssituation befindet sich B. Deshalb kommt es zu der Kombination, in der beide Unternehmen unfairen Wettbewerb betreiben, also dem Worst-Case für alle (Nash-Gleichgewicht*). Ohne ethische Regeln, also Gesetze wie das Gesetz gegen den Unlauteren Wettbewerb, die auch durchgesetzt werden, entsteht das ethische Gefangenendilemma, bei dem das Unternehmen in die Worst-Case Situation kommt, das sich ethisch verhält.

Im Rahmen einer solchen wettbewerbsverzerrenden Situation haben die Unternehmen die Möglichkeit, sich an die Regierung zu wenden und eine Änderung des Ordnungsrahmens einzufordern. Leider ist dies die Ausnahme. Vielmehr versuchen viele Unternehmen, ethisch motivierte Ordnungspolitik so lange wie möglich hinauszuzögern. Beispielsweise verzögerte Ford durch „Self-Defeating-Lobbying“ das Inkrafttreten von staatlichen Sicherheitsauflagen acht Jahre lang, um die zusätzlichen Kosten von 11 \$ für den Plastikpuffer des Benzintanks zu vermeiden. Unfallopfer wurden dabei in Kauf genommen.² Angeführt werden kann auch die Eierindustrie, die die tierquälende Massenhaltung von Legehennen verteidigt.³ Dies liegt daran, dass sich bei Entscheidungen zu Lasten Dritter (externe Effekte, vgl. Abschn. 5.6.4.) die Auszahlungsstruktur für A und B ändert, da das Unternehmen nur einen Teil der Kosten

²Vgl. Würz, M. (1994), S. 22.

³Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 183.

Tab. 6.2 Auszahlungsmatrix Entscheidungen zu Lasten Dritter im ethischen Gefangenendilemma

Auszahlung A/B/Dritte	B verhält sich moralisch	B verhält sich unmoralisch
A verhält sich moralisch	[1, 1, (0)]*	0,5
A verhält sich unmoralisch	5,0	[3, 3(−10)]**

*kollektiver Best-Case
**Nash-Gleichgewicht entspricht dem kollektiven WorstCase

der Entscheidung tragen muss. Die Auszahlungen für Dritte werden deshalb separat in Tab. 6.2 aufgeführt. Bei Umwelt tragen bspw. die Kosten der Umweltverschmutzung durch die Produktion die Bürger, deren Gesundheit und Lebensqualität negativ beeinflusst werden (negative externe Effekte). Bei der Arbeitssicherheit kann das Unternehmen die Kosten zu Lasten der Arbeitnehmer sparen.

In unseren obigen Beispielen trugen das Gesundheitsrisiko die Kunden von Ford oder die Legehennen.

In einer empirischen Studie wurde gezeigt, dass Manager nur bereit sind, sich an moralische Normen zu halten, wenn sie glauben, dass sich ihre Geschäftspartner auch daran halten. Ist dies nichts so, sind sie nicht bereit, sich moralisch zu verhalten, selbst, wenn sie die Regeln für wichtig und sinnvoll halten.⁴ Bei dem Gefangenendilemma besteht bei den Unternehmen die Unsicherheit über das Verhalten der anderen Unternehmen. Selbst wenn sich alle ethisch verhalten wollten, könnten sie es nicht, weil dann das Risiko besteht, in die Worst-case-Situation zu kommen. Als Lösung dieses Problems bieten sich an:

1. Aufklärung von A und B über den Mehrwert moralischen Verhaltens, damit der Anreiz, sich moralisch zu verhalten erhöht wird. Man kann bspw. an das altruistische Gewissen appellieren oder nutzenorientiert argumentieren. Spieltheoretisch konnte bei Spielen über mehrere Runden gezeigt werden, dass es ergebnismaximierend ist, wenn man sich zunächst kooperativ verhält, und nur wenn der andere sich nicht kooperativ verhält, dies mit einem ebenfalls unkooperativen Verhalten zu kontern (Trigger- oder Tit-for-tat-Strategie, vgl. Abschn. 4.3.2). Bei vielen Spielen geht diese Reziprozität allerdings unter. Hier kommt es dann auf die sog. „strong reciprocators“ an, unfaires Verhalten zu bestrafen. Motive für die altruistische Bestrafung von unkooperativen Verhalten sind Emotionen wie z. B. Dankbarkeit, Rachegelüste und das Streben nach Vergeltung. Ohne die Gefühle würde niemand zu seinen eigenen Nachteilen andere bestrafen. Sich über unkooperatives Verhalten zu ärgern, bewirkt eine Genugtuung und damit auch einen Nutzen bei einer durchgeführten Bestrafung.

⁴Vgl. Blickle, Gerhard (1996), S. 116.

Abb. 6.1 Auszahlungsmatrix
Chicken Game

	B verhält sich konfliktär	B verhält sich ko-operativ
A verhält sich konfliktär	-100, -100	10, -10
A verhält sich ko-operativ	-10, 10	0, 0

Nur so gelingen altruistische Bestrafungen, weil sich ein positiver Nettonutzen ergibt.⁵ Dieses Verhalten kann allerdings nur für Familienunternehmen unterstellt werden. Bei Publikumsgesellschaften werden die Shareholder keine persönlichen Ziele wie eine altruistische Bestrafung von unfairem Verhalten akzeptieren.

2. Moralisches Verhalten wird durch Anreize belohnt (Moral muss sich lohnen) z. B. Ein ethisches Verbraucherbewusstsein führt zum erhöhten Absatz von ethischen Produkten. Unmoralisches Verhalten darf sich für die Unternehmen nicht auszahlen. Moralische Verstöße müssen bekannt gemacht werden, damit die Akteure gesellschaftlich sanktioniert werden können. Hier setzen die Nichtregierungsorganisationen (NGO) an. Auch die Medien haben hier eine besondere Verantwortung.
3. Bindende Verträge mit Sanktionsmöglichkeiten: Gesetze, staatliche Kontrolle sowie Sanktionen bei Fehlverhalten (Ethische Ordnungspolitik).

Unethische, konfliktäre Strategien: das Chicken Game

Das Chicken Game gehört zu den Hawks and Doves Games und beschäftigt sich mit Konfliktsituationen. Bekannt wurde die Situation durch den Film „Denn sie wissen nicht, was sie tun“ mit James Dean. Zwei Personen wollen herausfinden, wer von ihnen das „chicken“, also der Feigling ist. Sie fahren mit zwei Autos aufeinander zu und wer als erster ausweicht hat verloren und ist das „chicken“. Hier gibt es im engeren Sinne nichts zu gewinnen, da es um eine relative Veränderung der Positionen zwischen zwei Spielern geht (vgl. Abb. 6.1).⁶

Die Spieler können ihre Position verstärken, indem sie bluffen oder Selbstbindungen einführen. Dies wären Drohgebärden bis hin Zurschaustellung von Aggressivität und Irrationalität, um das konfliktäre Handeln glaubwürdig erscheinen zu lassen. Eine Selbstbindung wäre bspw. beim Autofahren, sich an das Lenkrad zu binden. Es ergibt sich auch

⁵Vgl. Föhr, Silvia/Lenz, Hansrudi (1992), S. 153 ff. sowie Frank, Robert H. (1988) sowie Frank, Robert H. (2004).

⁶Vgl. Dawkins, R. (1978), S. 83 ff.; Gramms, T. (1999); Presteich K. N. (1999); Theodor W. May (1983) und Maurer, Andrea/Schmid, Michael (2010), S. 218 ff.

ein zeitlicher Druck, als erster die überlegene konfliktäre Position zu beziehen, um den anderen in die unterlegene Position zu zwingen. Als Lösung für konfliktäre Spiele bietet es sich an, einen Dritten als Schlichter miteinzubeziehen, der einen stabilen Verteilungskompromiss vorgibt.⁷ So eine Glaubwürdigkeitsverstärkung der konfliktären Strategie können aber beide benutzen, was die Gefahr eines Maximalschadens für beide erhöht. Umgekehrt besteht bei Spielen mit mehreren Runden die Gefahr bei einem Nachgeben, also dem kooperativen Verhalten, dass man in eine dauerhafte Chicken-Position kommt, da ein konfliktäres Verhalten dem anderen Spieler nicht mehr glaubwürdig erscheint.

Anwendungsbeispiele wären kriegerrische Konflikte, wie bspw. zwischen den USA und Nordkorea. Hier ist es dem nordkoreanischen Diktator Kim Jong-un gelungen, ein irrationales Image mit Atomraketen zu verbinden, und damit als unbedeutender Staat die USA an den Verhandlungstisch zu bringen. Das Chicken Game führt in vielen Ehen, wenn irrational keiner dem anderen nachgeben will, zwangsläufig zur Scheidung. Die Scheidung stellt den Crash da, bei dem beide maximal verlieren. Dies ist auch die Besonderheit des Spieles. In der nicht kooperativen Situation gibt es extrem negative Auszahlungen für beide Spieler. Man kann gewinnen, wenn man das konfliktäre Verhalten vortäuscht, um den anderen Spieler in die schlechtere Position des „chicken“ zu bringen. In der Ehe wäre das: „ich lasse mich scheiden, wenn Du mir nicht das und das gibst oder machst“. Dies führt natürlich unweigerlich zum Verlust einer Vertrauensbasis und erschwert Kooperationsgewinne. Deshalb ist letztlich so eine Strategie, wenn überhaupt nur ratsam, wenn es keine gemeinsamen Kooperationsgewinne gibt. Im wirtschaftlichen Bereich könnte ein Wettbewerber drohen, ein Produkt einzuführen um die Einführung eines Produktes des Konkurrenten zu verhindern oder drohen, in Märkte des Konkurrenten mit einem für beide ruinösen Dumpingwettbewerb einzudringen. Ein Arbeitgeber könnte mit der Entlassung drohen, obwohl es rechtlich schwierig und mit hohen Kosten verbunden ist, um den Mitarbeiter zu einem gewünschten Verhalten oder Lohnverzicht zu zwingen.

Wie soll die Aufteilung des Ertrags eines Unternehmens als Organisation erfolgen? Arbeit und Kapital profitieren beide von der Arbeitsteilung der Emergenz aus der Organisation Unternehmen als die Zuordnung von Funktionen zu einem handlungsfähigen Ganzen. Hier wird es für den Arbeitnehmer entscheidend sein, dass er dem Arbeitgeber ebenfalls einen Schaden zufügen kann. Anderenfalls wird er in die unterlegene Position gedrückt. Gibt es keine Koordination aller Arbeitnehmer über Gewerkschaften, sind keine Streiks möglich und der Arbeitnehmer muss er die unterlegene Position in der Verteilung akzeptieren oder das Unternehmen verlassen.

So einen negativen Spielverlauf wie im Chicken Game können beide Spieler umgehen, indem sie sich davon überzeugen, sich kooperativ zu verhalten, also das Spiel nicht zu spielen. Alternativ kann ein Dritter kooperatives Verhalten durchsetzen, also

⁷See Maurer, Andrea/Schmid, Michael (2010), S. 254 ff.

bspw. der Staat ein konfliktäres Verhalten verbieten. Und schließlich würde Moral ein schädigendes Verhalten verhindern, also kooperatives Spielen bewirken.

Als gesellschaftliche Lösung von konfliktären und nicht-konfliktären Spielen haben sich Institutionen als gesellschaftliche Regeln etabliert, die über Sanktionen durchgesetzt werden. Bei konfliktären Spielen wird durch die Stabilisierung der Verhaltenserwartungen eine Schädigung verhindert, während bei nicht-konfliktären Spielen die Kooperationsgewinne sicher realisiert werden können. Die daraus entstehenden Vorteile bewegen das Individuum dazu, sich der Gesellschaft anzuschließen und sich den Institutionen zu unterwerfen.⁸ Dies erfolgt zumindest so lange wie die Vorteile die Nachteile überwiegen. Wie die Öffentlichen Gut Spiele ohne Sanktionsmöglichkeit zeigen, lässt die Bereitschaft, sich kooperativ zu verhalten nach einigen negativen Verteilungserfahrungen stark nach, weshalb dann auch die Spiele ohne Sanktionen zusammenbrechen. Wechselmöglichkeiten zu anderen Spielen mit Sanktionsmöglichkeiten, also Normen, werden von den Spielern genutzt, um den eigenen Nutzen zu erhöhen.⁹

6.1.2 Ethische Ordnungspolitik

Es wurde schon oft auf die Bedeutung einer ethischen Rahmenordnung hingewiesen. Ohne ethische Regel, also Gesetze, die auch durchgesetzt werden, entsteht ein ethisches Gefangendilemma, bei dem das Unternehmen in die Worst-Case Situation kommt, das sich ethisch verhält. Natürlich können auch positive Anreize, wie Umweltsubventionen, es ermöglichen, dem ethischen Gefangenendilemma zu entgehen. Schließlich kann der Staat unethischem Verhalten entgegenwirken, indem er versucht, die Gesellschaft moralisch zu beeinflussen, und damit die Mitarbeiter entweder prägt, ehe sie ins Unternehmen kommen oder eine ethischere Umgebung für das Unternehmen schafft. Letztlich sind alle Bürger aufgefordert, in ihrer Umgebung ethisch zu wirken (Pflichtenethik).

Institutionen haben sich im Laufe der Zeit zur Überwindung gesellschaftlicher Dilemmastrukturen herausgebildet, wie beispielsweise das staatliche Rechtssystem. Institutionen sind von Menschen für Menschen gemacht. Sie regeln das zwischenmenschliche Zusammenleben, indem sie entsprechende Anreize setzen, wie beispielsweise die Gesetze und die Strafandrohung bei Zuwiderhandlung. Die Ethik, die sich um moralische Institutionen bemüht, nennt man Institutionenethik, Sozialethik oder auch Ordnungsethik.¹⁰

Sofern es sich nicht um eine Diktatur handelt, ist die Institutionenethik auf die Kollektivethik zurückzuführen. Alle sozialen Regelungen werden von der Gemeinschaft

⁸See Maurer, Andrea/Schmid, Michael (2010), S. 265 ff.

⁹See Falk, Armin (2003), S. 147; Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2003) und Fehr, Ernst/Gächter, Simon/Fischbacher, Urs (2001).

¹⁰Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 34.

entwickelt und implementiert. Eine Institution wie beispielsweise das Rechtssystem muss von der Gesellschaft moralisch anerkannt sein. Nur mit Zwang und Kontrolle lässt sich keine Institution gegen den Willen der Individuen durchsetzen. Die Institutionen prägen natürlich auch umgekehrt die Individuen, die mit ihnen leben. Sie bestimmen zusammen mit der nicht legislativen Kollektivethik (Normen) und den Eltern die Sozialisation der Individuen. Letztlich bestimmen die Institutionen wie das Rechtssystem die Folgen von moralischen Handlungen und setzen dadurch die Verhaltensanreize. Wenn es kein Arbeitsrecht gibt und ein Verbandsverbot, ist der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber nicht nur schutzlos ausgeliefert (Institutionenethik), sondern ein anderer Arbeitgeber tut sich im Wettbewerb auch schwer, seinen Mitarbeitern Zugeständnisse zu machen, da er dann Wettbewerbsnachteile befürchten muss. Moralisches Verhalten wird dadurch erschwert. Und Institutionen wie die Demokratie mit allen rechtlichen Abstimmungsregelungen bis hin zur Gewaltenteilung und Pressefreiheit ermöglichen es, eine gleichberechtigte und damit moralische Diskursethik auszuüben.

In einer Studie, die untersuchte, warum Menschen Gesetze befolgen, stellte sich heraus, dass es für die meisten Menschen entscheidend ist, dass sie überzeugt sind, dass die Gesetze moralisch und legitim sind. Ferner empfinden die meisten Menschen eine starke Verpflichtung, den Gesetzen zu folgen, die auf die Erziehung und die Prägung durch die Umgebung zurückzuführen ist. Sanktionen sind für eine Minderheit notwendig, überzogene Strafen bei Regelverletzungen können kontraproduktiv wirken.¹¹

Gesellschaftliche moralische Normen und Werte bilden sich in einem Trial and Error Prozess heraus, die kulturelle Evolution. Sie drücken aus, welches Verhalten von der Gesellschaft erwünscht ist, weil es der Gesellschaft und ihren Mitgliedern nützt. Dies aus Sicht der Gesellschaft positive Verhalten wird von ihr durch soziale Anerkennung belohnt. Umgekehrt wird negatives, also gesellschaftsschädigendes Verhalten durch soziale Ausgrenzung oder sogar durch die Justiz als gesellschaftliche Organisation sanktioniert. Menschen bezeichnen wir als gut, wenn von ihnen Positives für andere ausgeht und umgekehrt. Letztendlich drückt der kategorische Imperativ von Kant nichts anderes aus: Handle stets so, dass dein Handeln Grundlage eines allgemeinen Gesetzes sein könnte. Man kann jedoch auch gemäß dem Volksspruch „Was du nicht willst, was man dir tut, das füg auch keinem anderen zu“ formulieren: Moralisch verhältst man sich, wenn man andere so behandelt, wie man es sich umgekehrt für sich selbst wünscht. Letztlich sind die Gesetze für alle gültig und repräsentieren eine gesellschaftliche Regel, die für alle Gültigkeit haben soll. Es gilt die Gleichheit vor dem Gesetz.¹²

► Legitim ist das, was Vernunft, Gewissen und öffentlicher Diskurs als gerechtfertigte Interessen anerkennen.

¹¹Vgl. Tyler, Tom E. (1990) sowie Paine, Lynn Sharp (1994), S. 111.

¹²Vgl. hierzu auch Habermas, Jürgen (1975), S. 72.

Aus einer Legalität folgt aber keineswegs zwingend eine Legitimität. Auch Gesetze können unmoralisch sein¹³, wie beispielsweise die Gesetze zur Rassentrennung in den USA und Südafrika. Wirtschaftliche Aktivitäten können legal, aber unethisch sein, wie beispielsweise die Kinderarbeit in manchen Ländern. Und schließlich werden viele unethischen Praktiken nicht geahndet, weil sich oft eine gerichtliche Klage nicht lohnt oder den Geschädigten hierfür die notwendigen finanziellen Mittel fehlen.

Ein Beispiel für den Unterschied zwischen Legalität und Legitimität aus Sicht der Gesellschaft ist der Fall der Salomon Brothers von 1991. Vier Topmanagern wurde von nicht gesetzeskonformen Verhalten am Handelstisch für Staatsanleihen berichtet. Sie ließen durch ihre Rechtsabteilung prüfen, ob sie verpflichtet waren, das Versäumnis zu veröffentlichen. Dem war nicht so. Jedoch führte ihr Verschweigen später, als der Vorfall an die Öffentlichkeit kam, zu einem massiven Vertrauensbruch, der über Kunden- bzw. Auftragsverluste und höheren Rechts- und Refinanzierungskosten zu einem geschätzten Schaden von einer Milliarde US \$ führte.¹⁴

Der Staat regelt den Umgang des Unternehmens mit seinen Stakeholdern durch Gesetze und Verordnungen. Von Bedeutung sind hierbei vor allem:

- a) Arbeitnehmerschutzrechte (angefangen von der im Grundgesetz geschützten Tarifautonomie über Arbeitsgesetz, Arbeitnehmer-Entsendegesetz, Arbeitsvermittlungsverordnung bis zum Zivildienstgesetz)
- b) Verbraucherschutz (angefangen bei den Allgemeinen Geschäftsbedingungen über das Haustürwiderrufgesetz, die Preisangabenverordnung, die Lebensmittelverordnung bis zum Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, UWG).
- c) Anlegerschutz (angefangen vom Anlegerschutzverbesserungsgesetz bis zum Wertpapierhandelsgesetz)
- d) Umweltschutzgesetzgebung (umfasst den Abfallentsorgung, Lärmschutz, Luftreinhaltung, Gewässerschutz und den Landschaftsschutz)
- e) Tierschutzgesetze und Verordnungen

Ohne diese Gesetze käme es zu Marktversagen. Beispielsweise nutzen manche Unternehmen aus, dass die Verpackungsgrößen nicht mehr gesetzlich geregelt sind. Preiserhöhungen werden durch einen kleineren Verpackungsinhalt versteckt. Der Verbraucher sieht nur, dass die Verpackung das gleiche kostet wie zuvor. Solche Mogelpackungen sind unethisch, da sie den Tausch zum Nachteil des Kunden verändern, ohne ihn darüber zu informieren, was im weiteren Sinn Betrug ist.¹⁵

¹³Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 145.

¹⁴Vgl. Paine, Lynn Sharp (1994), S. 110.

¹⁵Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 287 ff.

6.1.3 Reicht der Rechtsstaat aus?

Lässt man einen amoralischen Menschen zu, verzichtet also auf die moralische Sozialisation und Kontrolle durch die Gesellschaft, setzt dies voraus, dass man einen totalen Überwachungsstaat hat. Nicht nur die Gesetze müssen alle moralischen Fehlverhalten abdecken, sondern der Staat muss alle unethischen Handlungen entdecken und ahnden bzw. sanktionieren. Dies ist unrealistisch. Selbst wenn dies möglich wäre, wären die damit verbundenen Kosten und der Eingriff in die Privatsphäre enorm. Dies schrieb selbst der pragmatische Machiavelli schon in den „Discorsi“:

Wie... zur Erhaltung guter Sitten Gesetze nötig sind, sind auch zur Beachtung der Gesetze gute Sitten erforderlich.¹⁶

Gesetze sind eine notwendige Voraussetzung für das Funktionieren eines Wirtschafts- und Gesellschaftssystems aber keine hinreichende. Ohne Moral geht es nicht. Gesetze können ignoriert werden, weil entweder die Kontrolle unvollständig oder die Strafe nicht abschreckend ist. So rechnet es sich scheinbar bei Fernfahrern, die gesetzlich vorgegebenen Ruhezeiten nicht einzuhalten und ein Bußgeld in Kauf zu nehmen. Und in der Bauindustrie werden die gesetzlichen Mindestlöhne unterlaufen. Gesetze können umgangen werden. Während Kinderprogrammen dürfen keine Werbeblöcke geschaltet werden, weshalb die Sender die Programme als „Familienprogramm“ ausgeben. Gesetze sind ungenau oder lassen einen großen Interpretationsspielraum, weil sie allgemeingültig sein müssen und nicht jeden Einzelfall vorwegnehmen können. Zum Beispiel gibt es interpretierbare Begriffe wie „Treu und Glauben“, „sorgfältig“ oder „angemessene Entschädigung“. Das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) gibt lediglich vor, dass die Vorstandsbezüge in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstands, zur Lage der Gesellschaft und der übliche Vergütung stehen sollen.

In der Wirtschaft besteht beispielsweise ein Problem der Rechtsdurchsetzung. Wirtschaftsverbrechen werden relativ zu anderen illegalen Taten selten aufgedeckt und noch seltener nachhaltig bestraft. In Relation zu den Folgeschäden und der Wahrscheinlichkeit, entdeckt zu werden, sind die Strafen für Wirtschaftskriminalität viel zu gering. Schon lange wird deshalb vonseiten der Wissenschaft eine Verschärfung des Wirtschaftsstrafrechts gefordert. Beispielsweise fordert der Ökonom Gary S. Becker, dass sich die Strafen an den Folgeschäden und der Aufdeckungswahrscheinlichkeit orientieren. Ziel ist es, dass der Erwartungswert der Strafe nicht geringer ist als die Folgeschäden für die Gesellschaft. Beträgt der Folgeschaden einer Tat beispielsweise 1 Mio. € und die Wahrscheinlichkeit der Aufdeckung 10 %, müsste die Strafe 10 Mio. € betragen.¹⁷

¹⁶Vgl. Machiavelli, Nicola (1977), S. 64.

¹⁷Vgl. Becker, Gary S./Becker, Guity Nashat (1998), S. 173 ff.

Um diese Gesetze zu befolgen, benötigt der Handelnde Normen und Sitten aber auch eine eigene Moralvorstellung. Ferner entwickeln sich Gesellschaft, Wirtschaft und Technik, sodass für viele unmoralische Handlungen Gesetze erst noch erlassen werden müssen. Ein Beispiel ist das Internet und die Handybranche mit neuen Möglichkeiten, Kunden zu übervorteilen. Gesetze enden in der Regel an den Grenzen eines Landes, weshalb es zu Regulierungsarbitrage kommt. Beispielsweise umgehen Reedereien Sicherheitsauflagen ihrer Heimatländer indem sie unter der Flagge eines Landes ohne Regulierungen fahren.¹⁸ Generell ist die Moral bzw. das ethische Bewusstsein die Voraussetzung für die Entstehung von Gesetzen und die Rechtsprechung. Der Abgeordnete ist bei der Gesetzgebung seinem Gewissen verpflichtet, ebenso der Richter bei der Rechtsprechung. Es kann somit keine Gesetze und keine Rechtsprechung ohne Moral geben.

Man kann es auch umgekehrt sehen. Nicht die Ordnung ist entscheidend, sondern das, was die Menschen daraus machen. Hier kann Johann Heinrich Pestalozzi zitiert werden, der daran glaubt, dass Menschen durch Erziehung beeinflusst werden können: „Er habe erfahren, dass alle Regierungsformen nichts taugen, wenn die Menschen nichts taugen“¹⁹

Fazit

Die Wirtschaft produziert für die Gesellschaft Konsum- und Investitionsgüter. Das ist zwar für die Gesellschaft lebensnotwendig, es gibt jedoch auch noch andere Produkte, die die Gesellschaft benötigt. Dies ist vor allem die innere Stabilität, worunter nicht nur die innere Sicherheit, also vor allem eine geringe Kriminalität, sondern generell das Harmonisieren der Menschen untereinander und damit der reibungslose Ablauf gesellschaftlicher (also auch wirtschaftlicher) Prozesse verstanden werden soll. Hierfür gibt es viele Voraussetzungen: Vor allem gesellschaftliche Regeln, Gesetze, also Institutionen und die Organe (Organisationen), um sie durchzusetzen. Dies reicht aber nicht aus. Gesellschaftliche Moral, gute Sitten oder Höflichkeit sind weitere Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf gesellschaftlicher Prozesse. Die Institutionen und Organisationen können nicht alles kontrollieren, überwachen und durchsetzen. Würde man dies Unmögliche zumindest anstreben, wäre der Transaktionsaufwand immens. Würden umgekehrt alle gesellschaftlichen Regeln von niemandem eingehalten werden, bräche das gesellschaftliche System sofort zusammen. Wo Gesetze und Kontrolle aufhören fängt die Moral an. Die Moral regelt menschliches Verhalten so, dass ein gesellschaftlicher Schaden verhindert wird.

¹⁸Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 289 ff.

¹⁹<http://haus-des-verstehens.ch/tagebuch-blog/636-johann-heinrich-pestalozzi-und-rosa-luxemburg.html>.

Verständnisfragen

1. Erklären Sie das ethische Gefangendilemma bei fairem Wettbewerb und bei Entscheidungen zu Lasten Dritter. Welche Lösungsansätze gibt es hierfür?
2. Warum gibt es einen Unterschied zwischen Legalität und Legitimität?
3. Erklären Sie, inwiefern Moral für das Funktionieren eines Rechtssystems erforderlich ist.

6.2 Berufs- und Standesregeln

Bei Berufsgruppen, die in der Gesellschaft eine besondere Verantwortung für das Gemeinwesen tragen, ist ein Ethik-Kodex verbreitet. Bekannt ist in diesem Zusammenhang vor allem der hippokratische Eid.²⁰ Während ältere Berufskodexe mehr die Loyalität gegenüber Kollegen betonten, eine interne Kritik somit unerwünscht war²¹, betonen die neueren Kodexe stärker die Verantwortung gegenüber Dritten und der Gesellschaft. Mittlerweile wird beispielsweise in den Grundsätzen ärztlicher Ethik betont, dass ärztliche Kunstfehler oder anderes Fehlverhalten zu decken, nicht zu den gewünschten Formen der Kollegialität gehört.²²

Trotzdem stehen die Berufskammern vor dem Dilemma, ob sie ihren guten Ruf durch eine transparente und harte Bestrafung von Regelverstößen ihrer Mitglieder fördern oder Verstöße nicht an die Öffentlichkeit kommen lassen sollen, um den Ruf nicht zu gefährden.²³ Die Rufschädigung wirkt sich allerdings negativ auf die gesamte Berufsgruppe aus, wenn an die Öffentlichkeit dringt, dass Verstöße intern gedeckt wurden.

6.2.1 Wirtschaftsprüfer

Gemäß der Wirtschaftsprüfungsordnung sind alle Wirtschaftsprüfer automatisch Mitglied in der Wirtschaftsprüfungskammer (§ 58 Abs. 1 WPO). Sie übernimmt die Funktion einer Berufsaufsicht. Beispielsweise sind in der Wirtschaftsprüfungsordnung erfolgsabhängige Vergütungen verboten (§ 55a Abs. 1 WPO). Zur Regelung der Wirtschaftsprüfung gibt es zahlreiche Bilanzierungsvorschriften, die wie die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung die gesetzlichen Regelungen ergänzen und dann auch verbindlich sind. Ferner gibt es die Grundsätze für die Durchführung von Abschlussprüfungen, wie sie vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. herausgegeben

²⁰Vgl. Staffelbach, Bruno (1994), S. 393.

²¹Vgl. Lenk, Hans/Mahring, Matthias (1989), S. 342.

²²Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 297.

²³Vgl. Ballwieser, Wolfgang/Clemm, Hermann (1999), S. 414.

werden. Ein Verstoß gegen diese Vorschriften kann von der Wirtschaftsprüferkammer als Verletzung der Berufspflichten sanktioniert werden. Trotzdem lassen die Gesetze noch einen großen Interpretations- und Gestaltungsspielraum für die Prüfer.²⁴

Darüber hinaus gibt es einen „Code of Ethics for Professional Accountants“ der von der Kommission der International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) der International Federation of Accountants 2005 herausgegeben wurde, um die Integrität und Unabhängigkeit der Wirtschaftsprüfer zu fördern. Mit der 7. Novelle des Berufsaufsichtsreformgesetz wurden die Vorgaben zur Kontrolle und Sanktion von Verstößen gegen die Berufspflichten verschärft und damit den Bilanzskandalen Enron, Worldcom u. a. (vgl. Abschn. 7.3.1) Rechnung getragen. So führt die Wirtschaftsprüfungskammer bei Verdacht einer Pflichtverletzung Überprüfungen oder stichprobenhaft Kontrollen der Wirtschaftsprüfung durch. Bei Verstößen kann sie ein Rügeverfahren einleiten oder den Fall an das Berufsgericht weitergeben. Hier gibt es also nicht zuletzt als Folge der Finanzkrise eine Berufsaufsicht, die zu Kontrollen und Sanktionen u. a. bei ethischen Verstößen durch den Verband legitimiert ist.²⁵

Die Branche ist bemüht nach Enron den Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit wieder auszugleichen. Fremd- und Eigenkapitalgeber sind darauf angewiesen, dass die Prüfungen ein objektives Bild der wirtschaftlichen Lage wiedergeben. Die Prüfungsberichte sind die Basis für die Kapitalallokation, weshalb den Wirtschaftsprüfern eine besondere Vertrauensposition zukommt.

Die Ethikcodizes sind auch deshalb besonders wichtig, weil das grundsätzliche Problem der Conflict of Interests fortbesteht, solange die Prüfer von den geprüften Managern bezahlt werden und nicht von den Shareholdern oder Stakeholdern (z. B. Gläubigern). Eine Prüfung der Prüfungen durch Dritte findet nicht einmal stichprobenhaft statt, sodass kein Risiko für die Prüfungsgesellschaften besteht, dass testierte Bilanzfälschungen wie bei Enron aufgedeckt werden, sofern die über Jahre die Prüfungsgesellschaft die gleiche bleibt. Viele Shareholder fordern deshalb, dass die Prüfungsgesellschaft regelmäßig gewechselt wird. Der Conflict of Interests wird noch verstärkt, wenn die Prüfungsgesellschaft bei dem Unternehmen neben dem Prüfungsmandat auch noch ein Beratungsmandat hat.

²⁴Vgl. Ballwieser, Wolfgang/Clemm, Hermann (1999), S. 414 sowie <http://www.idw.de/idw/portal/n281334/n281114/n302246/index.jsp>.

²⁵Vgl. Lenz, Hansrudi (2008), S. 330 ff. sowie <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/B/BARefG-E,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>; <http://www.der-betrieb.de/content/dft/0,147385>; <http://ethics.iit.edu/codes/code-of-ethics-for-professi-1.pdf>; <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/2012-IESBA-Handbook.pdf>.

6.2.2 Ingenieure

Der Verein Deutscher Ingenieure hat 2001 durch einen Ausschuss „Ethische Ingenieursverantwortung“ einen Ethik-Kodex ausarbeiten lassen, der einzigartig weitgehend die individuelle Verantwortung von Ingenieuren gegenüber der Gesellschaft definiert, was diesen Kodex als zukunftsweisend auszeichnet. So wird der Ingenieur in die Pflicht genommen, eigenverantwortlich im Sinne der Gesellschaft, insbesondere bezüglich der Umwelt-, Sozial- und Humanverträglichkeit der Techniken zu achten. Er darf sich dabei nicht hinter Gesetzen zurückziehen, sondern soll diese insbesondere bei Lücken ethisch auslegen. Er darf auch nicht dem Auftraggeber nachgeben, falls dieser aus Kostengründen Lösungen fordert, die höhere Risiken für Mensch und Natur aufweisen. Da er in der Regel als Einziger die Risiken der verschiedenen technischen Alternativen beurteilen kann ist er auch hierfür verantwortlich und hat eine „Bringpflicht“, vor Risiken zu warnen und Alternativen aufzuzeigen.²⁶

6.2.3 Verbände

Die Wettbewerbszentrale ist eine Selbstkontrollinstitution (unabhängige Institution der deutschen Wirtschaft) zur Durchsetzung des Rechts gegen den unlauteren Wettbewerb. Grundlage ihrer Tätigkeit ist die Verbandsklagebefugnis gemäß § 8 Abs. 3 Nr. 2 UWG (Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb) und § 33 Abs. 2 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen). Es ist ihr Auftrag, durch Rechtsforschung, Rechtsberatung, Information und Rechtsdurchsetzung zur Förderung eines lauten Geschäftsverkehrs und eines fairen wirtschaftlichen Wettbewerbs beizutragen.

Ansprüche auf Unterlassung oder Schadensersatz bei Vorsatz oder Fahrlässigkeit haben nur Mitbewerber oder Verbände über eine Beschwerde bzw. den Gerichtsweg (Schutz des fairen Wettbewerbs, d. h. indirekter Verbraucherschutz). Die Wettbewerbszentrale klagt auch für Konsumenten.

In der Pharmaindustrie soll der Verein für Heilmittelwerbung INTEGRITAS für die Einhaltung der speziellen Vorgaben für Werbung im Arzneimittelsektor sorgen. Der Verein wird durch seine Mitglieder finanziert. Verstöße können abgemahnt oder auf dem Klageweg beispielsweise durch eine einstweilige Verfügung unterbunden werden.²⁷

Ferner gibt es den Deutschen Werberat, der von dem Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft gegründet wurde. Er hat Verhaltensregeln für faire Werbung entwickelt.

²⁶Vgl. <http://www.vdi.de/fileadmin/media/content/hg/16.pdf> (11.11.2012); Ekardt, Hanns-Peter/Löffler, Reiner (1989), S. 322 sowie Hubig, Christoph (2001), S. 14.

²⁷Vgl. <http://www.integritas-hwg.de/aufgaben/rechtsverfolgung.php> (05.04.2013).

Verstöße können ihm von Verbrauchern oder Konkurrenten gemeldet werden. Reicht eine Abmahnung nicht, leitet der Deutsche Werberat die Beschwerde an die Wettbewerbszentrale weiter, die dann den Klageweg beschreiten kann.²⁸

6.3 Ethische Führungskräftekodexe

6.3.1 Davoser Manifest

1973 wurde das „Davoser Manifest“ mit den Verhaltensrichtlinien für ethisches Wohlvverhalten am Schlusstag des Dritten Europäischen Management Symposiums in Davos bekannt gemacht. Hier wird der Unternehmensgewinn als ein notwendiges Mittel zur Erreichung des Ziels einer verantwortlichen Unternehmensführung gesehen. Die hier definierte Aufgabe eines Unternehmens ist es, der Gesellschaft ebenso zu dienen wie Kunden, Mitarbeitern und Geldgebern. Als gesellschaftliche Aufgaben werden insbesondere der Umweltschutz, ein menschendienlicher Fortschritt und die Unterstützung des Gemeinwesens durch Steuerzahlungen genannt.²⁹

6.3.2 Der „wert(e)orientierte Führungskräfte-Kodex“

Für Führungskräfte wurde von der Deutschen Gesellschaft für Unternehmensführung der „wert(e)orientierte Führungskräfte-Kodex“ entwickelt, der die Führungskräfte zu ethischem Verhalten verpflichtet. Von ihnen wird tugendhaftes und vorbildliches und an Nachhaltigkeit orientiertes Verhalten erwartet. Ferner wird die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern betont und ihnen gegenüber Anerkennung, Wertschätzung, Achtung, Fairness, Offenheit, Wahrhaftigkeit und Vertrauenswürdigkeit gefordert.³⁰

Die Existenz dieser Kodexe sagt aber weder etwas über ihre Bekanntheit aus noch über ihre Akzeptanz bei den Führungskräften. Es wäre ein guter Ansatz, wenn sich die Wirtschaft auf diesen Kodex einigen könnte, der dann auch von den Führungskräften zumindest unterschrieben werden sollte.

6.3.3 Der deutsche Corporate Governance Kodex

Die von der Bundesministerin für Justiz im September 2001 eingesetzte Regierungskommission hat am 26. Februar 2002 den Deutschen Corporate Governance Kodex verabschiedet. Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex

²⁸Vgl. <http://www.werberat.de> (05.04.2013) sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 313.

²⁹Vgl. Steinmann, Horst (1973), S. 472 f.

³⁰Vgl. Brink, Alexander/Tiberius, Viktor A. (2005), S. 533 ff.

(DCGK) veröffentlicht jährlich einen Verhaltenskodex für die Unternehmensführung deutscher börsennotierter Unternehmen.

In der Präambel des deutschen Corporate Governance Kodex von 2012 steht u. a. als Zielsetzung:

Der Kodex soll das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften fördern. Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse).

Der Verhaltenskodex ist in der Umsetzung nicht verpflichtend, wohl aber in der Transparenz bei Abweichungen. So sind die Vorstände und Aufsichtsräte der börsennotierten Gesellschaften in Deutschland gemäß § 161 AktG nicht nur verpflichtet, jährlich eine Entsprechenserklärung abzugeben, sondern auch sich hierin zu erklären, ob und wie sie vom DCGK abweichen.

Als Folge der Finanzkrise sind in der letzten Zeit Änderungen aufgenommen worden, wonach sich die Vergütung der Manager stärker am langfristigen Erfolg orientieren sollen. Die Vergütungen der Vorstände und Aufsichtsräten sollen unter Namensnennung offengelegt und die Höhe von Abfindungen reduziert werden. Bei der Besetzung von Vorstands- und Aufsichtsratsposten sollen Frauen und Ausländer stärker berücksichtigt werden.³¹

6.4 Internationale Wirtschaftsethik

Rollenspiel/Diskussion: Globalisierung

Fertigung von Kleidern (oder Sportschuhe) in Indien oder China (Kinderarbeit, Arbeitsschutzbestimmungen),

Übernehmen Sie in der Diskussion folgende Rollen: 1) arbeitendes Kind, 2) Eltern, 3) Konsument, 4) ausländischer Produzent, 5) deutscher Produzent, 6) deutscher Arbeitsloser. Vertreten Sie die Interessen Ihrer Rollen im Sinne einer Diskursethik. Versuchen Sie dabei die in Kap. 3 bereits dargestellten ethischen Bewertungsansätze in der Diskussion anzuwenden. Die Zuschauer sollen nach der Diskussion im Plenum versuchen, eine ethische Lösung für das Globalisierungsproblem zu finden.

Erläuterung

Das Spiel dauert nur ca. zehn Minuten. Es gibt keine Rollenbeschreibung, weil die Teilnehmer die Situation kreativ entwickeln sollen. Sie sollen sich mit den Rollen

³¹Göbel, Elisabeth (2010), S. 298 sowie Bitzer, Tina/Elsen, Dominik/Illner, Elena/Müller, Michael (2015), S. 280 ff.

identifizieren. Hier kommt dem Dozenten die Aufgabe zu, nachzubohren und auch etwas zu provozieren. Am Schluss diskutiert ganze Gruppe einschließlich der Zuschauer. Diskutiert werden sollte auch die Frage, ob es eine internationale Wirtschaftsethik im Sinne gleicher ethischer Vorstellungen gibt.

Zum Einstieg empfiehlt sich z. B. der Film „WissenWerte Globalisierung“, <https://www.youtube.com/watch?v=BU4Qprznwu0>

In der Diskussion treten zahlreiche Ethikverstöße hervor, aber es lässt sich keine Lösung finden. Deutsche Arbeitsschutzgesetze wird es in China so schnell nicht geben. Der Wettbewerb ist somit unfair, bzw. die westliche, vom auch Gesetz vorgeschriebene Moral benachteiligt deutsche Unternehmen gegenüber ausländischen. Gleicht der Staat diese Wettbewerbsnachteile nicht beispielsweise durch Zölle oder Subventionen aus, können sie nur durch einen geringeren Lohn oder eine höhere Produktivität ausgeglichen werden.³²

Es ist offensichtlich, dass wir im globalen Wettbewerb einen weltweit gültigen Ordnungsrahmen benötigen, der ethisches Wirtschaften sicherstellt. Dies ist aber bis auf Weiteres nicht zu erwarten. International fehlt ein Staat als Organisation. Deshalb besteht Unsicherheit über das Verhalten der anderen und es kommt zum moralischen Gefangenendilemma. Wie kommt man aus dem internationalen Gefangenendilemma heraus?

Folgende Lösungen bieten sich an, die im Folgenden noch detaillierter vorgestellt werden:

1. Transparenz und Sanktionen
2. Internationale Gütesiegel
3. Anreize
4. Internationale Ethikkodexe

6.4.1 Transparenz und Sanktionen durch Non-Governmental Organizations

Die sog. Non-Governmental Organizations (NGOs) oder *Civil Society Organizations* versuchen durch Appelle an die Öffentlichkeit auf internationaler Ebene eine Ethik durchzusetzen. Sie verfügen aber nicht über direkte Sanktionsmöglichkeiten, sondern sind auf die Reaktionen der Öffentlichkeit angewiesen, um Fehlverhalten von Konzernen z. B. durch Kaufboykott zu ahnden.

Eine Möglichkeit wäre, dass ein internationales Schiedsrichtersystems die Wettbewerbsverstöße durch Sanktionen ausgleicht wie dies auch der Grundgedanke des internationalen Handelsabkommens General Agreement on Tariffs and trade ist. Die Non-Go-vernmental Organizations bekommen hierbei die Funktion eines internationalen Anklägers übertragen. Sie gehen Hinweisen von Wettbewerbern nach oder werden

³²Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 182.

Tab. 6.3 Wichtige Non-Governmental Organizations

Thema	NGO
Umwelt	Greenpeace
Menschenrechte	Amnesty International
Korruptionsbekämpfung	Transparency International
Gesundheit	World Health Organization WHO
Gesunde Lebensmittel	Food Watch, Food and Agriculture Organization
Fairer Handel mit Entwicklungsländern	European Fair Trade Organization

selbstständig tätig, wenn der Verdacht auf unethische Wettbewerbspraktiken vorliegt. Sie klagen vor der World Trade Organization auf der Basis von hierfür noch auszuarbeitenden internationalen Übereinkommen. Die WTO prüft die Anklagen und erlaubt bei ethischen Verstößen den nationalen Staaten Gegenmaßnahmen wie z. B. Ausgleichszölle.

Einige Beispiele für Non-Governmental Organizations (NGOs) sind in Tab. 6.3 aufgeführt.

6.4.2 Internationale Gütesiegel

Das moralische Gefangenendilemma kann durchbrochen werden, wenn sich Moral lohnt. Fairness-Siegel helfen hier, die Wettbewerbsverzerrungen auszugleichen, solange sich die Käufer daran orientieren. Die Zertifizierung des Gütesiegels Flower Label Programm (FLP) hatte beispielsweise zum Ziel, ethische Arbeitsbedingungen bei der Schnittblumenproduktion durchzusetzen und basierte auf dem internationalen Verhaltenskodex (ICC, International Code of Conduct) für die Schnittblumenproduktion. Sie musste inzwischen aufgrund fehlender finanzieller Mittel aufgegeben werden. Eine Kontrolle der Anbaumaßnahmen war nicht mehr durchzuführen. Der ICC war 1998 von den beteiligten Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften, Produzenten und Handel gemeinsam entwickelt und veröffentlicht worden. Der Verhaltenskodex gibt ethische Arbeits-, Sozial- und Umweltkriterien vor. Die Grundlage hierfür bilden die UNO-Menschenrechtspakte, die relevanten Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und Umweltnormen. Das Gütesiegel Flower Label Programm hatte für rund 20.000 Arbeitnehmer in Schnittblumen-Plantagen in Afrika, Asien und Lateinamerika beispielsweise feste Arbeitsverträge, Mutterschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz erreicht. Unter anderem sollte verhindert werden, dass in Europa verbotene Pestizide in nicht regulierten Entwicklungsländern eingesetzt werden.³³

³³Vgl. Weißmann, Norbert (2000), S. 123 sowie http://www.fian.de/online/index.php?option=com_content&view=article&id=407:blumenguetesiegel-flower-label-program-flp-vor-dem-aus&catid=56pressemitteilungen&Itemid=59.

Ferner können Fairness-Siegel von Civil Society Groups vergeben werden. Beispielsweise Fair Trade oder TransFair-Siegel für Güter, wie z. B. Kaffee, die zu einem als fair eingestuften Preis importiert wurden oder Rugmark für Teppiche, die ohne Kinderarbeit hergestellt wurden. Und ökologische Unternehmen entwickelten das Zeichen Demeter für ökologisch angebaute Lebensmittel.³⁴ Wichtig ist bei solchen Gütesiegeln die Glaubwürdigkeit, weshalb sie von neutralen Institutionen wie z. B. NGOs überprüft werden müssen.

Die Clean Clothes Campaign (CCC) setzt sich für bessere Arbeitsbedingungen bei der Produktion von Bekleidung in Billigländern ein. Der hierfür entworfene „Code of Labour Practices for the Apparel Industry Including Sportswear“ basiert wiederum auf dem ILO. Die Unternehmen werden aufgerufen, Compliance-Unternehmen mit der Überwachung der Einhaltung des Kodex zu beauftragen. Die CCC ist ein Netzwerk, in dem sich 22 bundesweit arbeitende Organisationen, Vereine oder Verbände zu einer Organisation zusammengeschlossen haben. Die Kampagnen der Organisation zeigen, dass sich viele Unternehmen nicht an die Vorgaben halten.³⁵

6.4.3 Anreize zur Überwindung des internationalen Gefangenendilemmas

Ein ethisches Bewusstsein bei den Konsumenten oder Investoren bewirkt über den Markt ein ethisches Verhalten der Unternehmen. Ethisches Wirtschaften wird belohnt. Mittlerweile gibt es viele Anreize für Unternehmen, ihre Unternehmenspolitik ethisch auszurichten. So gab es schon 2008 in Deutschland 174 Investmentfonds, die nur nach speziellen ethischen Kriterien investierten wie beispielsweise keine Waffengeschäfte, keine Kinder- oder Zwangsarbeit, ökologisch nachhaltiges Wirtschaften, Förderung erneuerbarer Energien.³⁶ Unterstützt werden die Fonds bei ihrer Investitionspolitik durch hierauf spezialisierte Research- und Ratingagenturen. Verstöße werden registriert, um eine Negativauslese zu erstellen. Darüber hinaus werden die Unternehmen nach ethischen Kriterien geratet und in einem „Best-in-class“-Ansatz in den jeweiligen Kriterien bewertet und in eine Rangfolge gebracht, aus der dann die Investitionspräferenzen abgeleitet werden können. Möglich sind hierbei über alle Kriterien aggregierte Endnoten oder auch unternehmensbezogene Einzelbewertungen.³⁷

³⁴Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 182 und 184.

³⁵Vgl. <http://www.cleanclothes.org/resources/ccc/corporate-accountability/the-ccc-model-code> sowie <http://www.cleanclothes.org> sowie <http://www.saubere-kleidung.de/index.php/wer-wir-sind/25-wir/28-die-traegerorganisationen>.

³⁶Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 315.

³⁷Vgl. Hoffmann, Johannes/Reisch, Lucia A./Scherhorn, Gerhard (1998), S. 3.

Eine besondere Bedeutung kommt hierbei den Einkaufsunternehmen zu. So verlangten C&A und die Otto-Versandgruppe vom Textilunternehmen Triumph den Nachweis, dass weder mit Kindern noch mit Zwangsarbeitern produziert wurde. Der Betriebsrat konnte zusammen mit der Gewerkschaft dann eine noch weitergehende Selbstverpflichtung gegenüber der Geschäftsführung durchsetzen, die sich diesbezüglich viele Jahre verweigert hatte. Es wurde ein paritätisch aus Arbeitgebern und Arbeitnehmern besetzte Monitoring-Gruppe vorgesehen, die Verstößen nachgehen soll. Wobei die Furcht vor Negativschlagzeilen für die Unternehmensleitung nach Einschätzung des Betriebsrats eine starke Bindungswirkung hervorrief.³⁸ Das Unternehmen Levi Strauss & Co. (Jeans) bricht hingegen die Geschäftsbeziehungen mit Ländern ab, in denen systematische Menschenrechtsverletzungen stattfinden (z. B. China).³⁹

6.4.4 Internationale Ethikkodexe

Multinationale Unternehmen verfügen über wirtschaftliche Macht, die die von vielen Staaten übersteigt. Sie üben durch ihre wirtschaftliche Bedeutung und ihre Lobbyarbeit großen Einfluss auf ihre nationalen Regierungen. Da sie multinational sind und ein internationales Unternehmensrecht mit entsprechenden Exekutiven fehlt, können sie ihre Aktivitäten international verschieben und sich teilweise der staatlichen Kontrolle entziehen.

Die **OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen** wurden von den 42 Regierungen der Teilnehmerstaaten am 25. Mai 2011 auf der Tagung des Rats der OECD auf Ministerebene angenommen.⁴⁰ Sie beinhalten u. a. die ehrliche Information der Öffentlichkeit über die Geschäftstätigkeit, Umweltschutz, Rücksicht auf Verbraucherinteressen. Eine Sorgfaltspflicht bezüglich der Zulieferkette, Einhaltung der Menschenrechte und der ILO-Kernarbeitsnormen⁴¹, Bekämpfung der Korruption etc.

Der **Global Compact** wurde im Jahr 2000 unter Leitung des UN-Sekretariats der Vereinten Nationen verabschiedet und soll einen internationalen Rahmen für eine freiwillige ethische Selbstverpflichtung für Unternehmen bieten. Hier wurden zehn Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung entwickelt, die einen internationalen Konsens darstellen.⁴² Unterschrieben wurde er u. a. von über 50 deutschen Unternehmen, wie Allianz, BASF,

³⁸Vgl. Jensen, Annette (2003), S. 18 f. sowie Wieland, Josef (1999), S. 22.

³⁹Vgl. Haas, Robert D. (1994), S. 2.

⁴⁰Vgl. OECD (2011), OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-de> (04.04.2013).

⁴¹Vgl. <http://www.ilo.org/berlin/lang-de/index.htm> (04.04.2013) sowie Simma, Bruno/Heinemann, Andreas (1999), S. 413.

⁴²Vgl. <http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/index.html> (04.04.2013).

Deutsche Telekom, Daimler, Faber-Castell und Siemens. Sie sind verpflichtet, jedes Jahr über die Umsetzung der Prinzipien zu berichten. Verstöße gegen diese Prinzipien können dem UN-Sekretariat von Dritten gemeldet werden, wie im Fall Nike durch einen amerikanischen Arbeitsrechtsaktivist. Nike hatte in einer Informationsbroschüre behauptet, seine Arbeitsbedingungen in Indonesien und Vietnam deutlich verbessert zu haben, was aber nicht korrekt war. Der Aktivist verklagte Nike. Nike hatte einen hohen Imageschaden und musste 1,5 Mio. \$ in einem außergerichtlichen Vergleich an die Fair Labor Association bezahlen.⁴³

2011 wurde in Deutschland ein Nachhaltigkeitskodex (**Deutscher Nachhaltigkeitskodex**) entwickelt, der 20 Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungskriterien umfasst und über deren Umsetzung jährlich berichtet werden soll. Er wird von mehr als 40 deutschen Unternehmen von der Allianz AG über Deutsche Telekom bis zu VW umgesetzt. Die EU-Kommission will ihn für europäische Unternehmen ab einer Mitarbeiterzahl von 500 verbindlich vorschreiben. Diese Regelung würde 18.000 der knapp 40.000 größeren Unternehmen umfassen. Bisher veröffentlichen rd. 2500 europäische Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte.⁴⁴

Die Umweltverträglichkeit und die Arbeitsbedingungen können sich die Unternehmen auf der Basis von vorgegebenen Standards durch viele offiziell zugelassene Gutachter überprüfen und testen lassen. Infrage kommen das von der EU-Kommission beschriebene Umweltkriterium (**EG-Öko Audit**) oder der **SA 8000** Standard, der für die ethischen Richtlinien für die Arbeitsbedingungen festlegt. Um das Problem der Conflict of Interests zu begrenzen, das durch die Bezahlung der Gutachter durch die geprüften Unternehmen entsteht, setzt die Initiative SA 8000 auf eine Kontrolle der Gutachter durch gemeinnützige Organisationen, die sowohl Einspruch gegen die Zertifizierung einer Produktionsstätte erheben können oder sogar gegen die Zulassung eines Gutachters oder einer Zertifizierungsgesellschaft. Unternehmen, die gemäß dem SA 8000 zertifiziert werden wollen, verpflichten sich zu gesunden Arbeitsbedingungen, keiner Kinderarbeit, der Zulassung von Gewerkschaften, fairen Arbeitszeiten und keiner Diskriminierung.⁴⁵

Globale Leitlinien setzen voraus, dass es eine international gültige Ethik gibt. Sie muss für alle Menschen, Unternehmen und Staaten gelten. Dies ist umstritten. So sieht der sog. **Kulturrelativismus** die ethischen Normen international unterschiedlich und lehnt eine globale Vorgabe als Bevormundung ab. Vielmehr müssten sich internationale Konzerne den Sitten der jeweiligen Länder anpassen, was z. B. auch Kinderarbeit und geringere Sicherheits- und Umweltstandards umfassen würde. Hingegen sieht der sog. **Ethnozentrismus** die eigenen Normen- und Wertevorstellungen als international

⁴³Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 302 und 312.

⁴⁴Vgl. <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/deutscher-nachhaltigkeitskodex> (07.10.2013) sowie F.A.Z. vom 17.04.2013.

⁴⁵Vgl. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937> (07.10.2013) sowie Gilbert, Dirk, Ulrich (2001), S. 128, 132 und 138.

überlegen an und versucht sie, auf andere Länder zu übertragen. Der **Universalismus** gibt hiervon abweichend keine Werte vor, sondern unterstellt global gültige Werte, wie z. B. die Menschenrechte oder die Norm einer intakten Umwelt.⁴⁶

Die Vorgabe einheitlicher Sozial und Umweltstandards wie im OECD-Kodex wird von vielen Schwellen- und Entwicklungsländern als „Wertemperialismus“ angesehen.⁴⁷ Letztlich ist die Menschenrechtserklärung von 1948 unter der Führung der westlichen Staaten entstanden, die sehr stark den Individualismus betonen und in denen Kollektivismus und Religion eine relativ geringere Bedeutung haben.⁴⁸ Mittlerweile gibt es allerdings auch Menschenrechtsorganisationen in den Schwellen- und Entwicklungsländern, die beispielsweise Menschenrechte einfordern.⁴⁹

Demgegenüber steht – wie schon dargestellt – die Notwendigkeit einheitlicher ethischer Wirtschaftsnormen, um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden. Gibt es keine einheitlichen Ordnungsrahmen, können unterschiedliche ethischen Standards eine Anpassung an die niedrigeren Standards zur Folge haben.⁵⁰ Beispielsweise hatten die USA durch die einseitige Einführung des „Foreign Corrupt Practices Act“ im Jahr 1997 Wettbewerbsnachteile, die nach Berechnungen zu Verlusten in Mrd. geführt haben sollen. In Deutschland waren hingegen Schmiergelder früher als „nützliche Aufwendungen“ steuermindernd absetzbar.⁵¹

Solange eine globale Ethik den Menschen im Ausland nützt, kann dem wenig entgegengesetzt werden. Es wird aber auch immer Grenzfälle geben, bei denen die kulturellen Besonderheiten und andere Zwänge eine Durchsetzung ethischer Werte wie z. B. ein Verbot von Kinderarbeit entgegenstehen. Hier kann durchaus auch ausländischen Menschen geschadet werden. Beispielsweise wenn die Existenz einer Familie von einer zumindest teilweisen Kinderarbeit abhängt. Oder wenn eine ausländische Gesellschaft auf Kollektivismus aufbaut, wie beispielsweise die Unterordnung des Einzelnen zur Absicherung der Versorgung bedürftiger Familienangehörigen (z. B. den Großeltern). Nicht alle Staaten verfügen über eine staatliche soziale Absicherung, die es dem Individuum erlaubt, sich der Verantwortung gegenüber den Mitmenschen zu entziehen. Hier muss also eine Einzelfallabwägung stattfinden und sicherlich führt die Individualisierung und Anonymisierung auch in den westlichen Industrieländern zu erheblichen Problemen, sodass eine ultimative Freiheit des Einzelnen nicht das einzige Universalziel sein sollte. Die Individualisierung ist auch eine Folge des marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems. Diese Tendenz scheint sich bei allen Staaten einzustellen, die sich mit diesem System in die globale Arbeitsteilung integrieren. Nichtsdestotrotz

⁴⁶Vgl. Kreikebaum, Hartmut/Behnam, Michael/Gilbert, Dirk Ulrich (2001), S. 112 ff.

⁴⁷Vgl. Scherer, Andreas Georg (1997), S. 11, G. S. 307.

⁴⁸Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 308 f.

⁴⁹Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 309 f.

⁵⁰Vgl. Scherer, Andreas Georg (1997), S. 12.

⁵¹Vgl. Noll, Bernd (2002), S. 184.

dürften die Werte Menschenrechte und Umwelt universale ethische Ziele sein, weil sie unabhängig von kulturellen Besonderheiten den Menschen nützen.

Fazit

Das eingeforderte gesellschaftskonforme Verhalten kann sich als Moral kulturell unterscheiden. Mit dem technischen Fortschritt (Internet, Satellitenfernsehen etc.) hat aber nicht nur eine Globalisierung der Wirtschaft, sondern auch eine Globalisierung der Werte, gesellschaftlichen Bewegungen und Tendenzen stattgefunden. (Boycott von Unternehmen, Anti-Apartheid in Südafrika). Die gestiegene Bedeutung der Public Relations zeigt sich auch darin, dass viele internationale Konzerne mittlerweile Sozial- und Umweltreports herausgeben.

Verständnisfragen

1. Wo liegen die Schwierigkeiten, Ethik international durchzusetzen?
2. Beschreiben Sie die Probleme mit den westliche Unternehmen konfrontiert sind, wenn sie in Entwicklungs- und Schwellenländern produzieren lassen oder mit ihnen konkurrieren.
3. Was sind die Schwächen des Deutschen Corporate Governance Kodex?

Literatur

- W. Ballwieser, H. Clemm, Wirtschaftsprüfung, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns*, Hrsg. W. Korff (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 399–416.
- G.S. Becker, G.N. Becker, *Die Ökonomik des Alltags* (UTB, Tübingen, 1998).
- T. Bitzer, D. Elsen, E. Illner, M. Müller, Die Corporate Governance von deutschen Aktiengesellschaften, eine rechtliche und ethische Betrachtung, in *Unternehmenssteuerung und Ethik. Eine empirische und theoretische Untersuchung ausgewählter Fallbeispiele aus der Finanzbranche und anderen Branchen*, Hrsg. C.A. Conrad (disserta Verlag, Hamburg, 2015).
- G. Blickle, Argumentationsintegrität: Anstöße für eine reflexive Managementethik? in *Managementbildung*, Hrsg. D. Wagner, H. Nolte (Hampp, München, 1996), S. 113–123.
- Brink, V.A. Tiberius, *Ethisches Management* (Haupt Verlag, Bern, 2005).
- Dawkins, R. (1978), *Das egoistische Gen*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 1978.
- H. Ekdardt, R. Löffler, Zur gesellschaftlichen Verantwortung der Bauingenieure. Sachlogische Strukturen der Ingenieursarbeit am Beispiel des Bauwesens und das Problem der Verantwortung, in *Unternehmensethik*, Hrsg. H. Steinmann, A. Löhr (C.E. Poeschel, Stuttgart, 1989), S. 315–332.
- Falk, A. (2003). Homo oeconomicus versus Homo recipocans: Ansätze für ein neues Wirtschaftspolitisches Weltbild? *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 4(2003), 141–172.
- D.U. Gilbert, Social Accountability 8000 – Ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen? *Z. Wirtsch. Unternehmensethik*. 2(2), 123–148 (2001).
- E. Göbel, *Unternehmensethik* (UTB, Stuttgart, 2010).
- Gramms, T. (1999), Von Helden, Feiglingen und anderen. <http://www2.hs-fulda.de/~grams/OekoSimSpiele/Helden.html>.
- R.D. Haas, Unternehmensethik als globale Herausforderung, Zur Umsetzung ethischer Werte bei Levi Strauss & Co. *Forum Wirtschaftsethik*. 2(2), 1–3 (1994).

- J. Habermas, *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, 7. Aufl. (Luchterhand, Neuwied, 1975)
- J. Hoffmann, L.A. Reisch, G. Scherhorn, Ethische Kriterien zur Bewertung von Unternehmen, Bericht über den Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden. *Forum Wirtschaftsethik*. **6**(4), 3–6 (1998).
- C. Hubig, Was leisten Ingenieurskodexe? Über ethische Ingenieursverantwortung. *Ethik Magazin*. **3**, 12–17 (2001).
- A. Jensen, Verhaltenskodexe machen Schule, Die Zeitschrift heißt „Mitbestimmung“ (2003), 9, 18–21. http://www.boeckler.de/pdf/mag_mb/2003/magmb_2003_09_jensen.pdf. Zugegriffen: 04. April 2016.
- G. Kirchgässner, *Homo Oeconomicus* (Mohr Siebeck, Tübingen, 1991).
- H. Kreikebaum, M. Behnam, D.U. Gilbert, *Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen* (Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001).
- H. Lenk, M. Mahring, Der Ingenieur als Experte eines freien Berufes und seine Verantwortung in der technisierten Gesellschaft, in *Unternehmensethik*, Hrsg. H. Steinmann, A. Löhr (C.E. Poeschel, Stuttgart, 1989), S. 333–347.
- H. Lenz, Der Rationale Prüfer und moralische Normen: Ist der Ethikkodex für Wirtschaftsprüfer mehr als nur ein Lippenbekenntnis? in *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik*, Hrsg. A.G. Scherer, M. Patzer (Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008), S. 315–336.
- Maurer, Andrea/Schmid, Michael (2010), *Erklärende Soziologie*, 1. Aufl. Wiesbaden: Springer 2010.
- M. Niccolo, *Discorsi: Gedanken über Politik und Staatsführung, Deutsche Gesamtausgabe*, 2. Aufl. (Stuttgart, Kröner 1977)
- B. Noll, *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft* (Kohlhammer, Stuttgart, 2002).
- L. S. Paine, Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, **72**(2), 106–117 (1994).
- Presteich K. N. (1999), Explanation of the Hawks and Doves Game. http://college.holycross.edu/faculty/kprestwi/behavior/ESS/HvD_intro.html.
- A.G. Scherer, Spirale nach unten? Zur Verantwortung multinationaler Unternehmen bei der Etablierung weltweiter Sozial- und Umweltstandards. *Forum Wirtschaftsethik*. **5**(3), 11–13 (1997).
- B. Simma, A. Heinemann, Codes of Conduct, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2: Ethik wirtschaftlicher Ordnungen*, Hrsg. W. Korff (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 403–418.
- B. Staffelbach, *Management-Ethik, Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftliche Sicht* (Haupt Bern und Stuttgart, Bern, 1994).
- H. Steinmann, Zur Lehre von der „gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“, zugleich eine Kritik des Davoser Manifests. *Wirtschaftswissenschaftliches Stud. (WiSt)*. **2**, 467–473 (1973).
- Theodor W. May (1983), *Individuelles Entscheiden in sequentiellen Konfliktspielen*. Lang-Verlag, Frankfurt a. M. 1983.
- T.E. Tyler, *Why people obey the law* (Yale University Press, New Haven, 1990), http://www.psych.nyu.edu/tyler/lab/Chapters_1-4.pdf.
- N. Weißmann, Von der Kampagne über Warenzeichen zum Sozialmanagementsystem – die Operationalisierung von ethischen Zielen für Unternehmen und Konsumenten, in *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, Hrsg. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann (Hamp, München, 2000), S. 119–138.
- J. Wieland, Ethik im Unternehmen – ein Widerspruch in sich selbst? *Personalführung*. **8**, 8–23 (1999).
- M. Würz, *System und Dialog. Wirtschaftsethik als Selbstorganisation und Beratung*. (Stuttgart, Verlag Michael Würz Beratung, 1994)

Was folgt warum?

Im Folgenden wollen wir uns mit der zentralen Frage der Wirtschaftsethik beschäftigen: Wie kann das Verhalten der Mitarbeiter so beeinflusst werden, dass ein ethisches Verhalten hervorgerufen wird,

1. um Schaden wirtschaftlichen Handelns für Dritte abzuwenden (Interesse der Gesellschaft),
2. um Schaden wirtschaftlichen Handelns für das Unternehmen abzuwenden (Interesse des Unternehmens) und
3. um die Produktivität zwischenmenschlichen Zusammenarbeitens zu erhöhen (Interesse des Unternehmens und der Gesellschaft)?

Lernziele

Sie sollen die Instrumente mit eigenen Worten erklären und anhand von Beispielen anwenden können (vgl. Tab. 7.1).

7.1 Institutionenethik

Im Folgenden sollen als erste Ethiktools die Institutionen analysiert werden, also die Regeln, die ethisches Verhalten für das Unternehmen und damit indirekt auch für die Gesellschaft sicherstellen.

Tab. 7.1 Übersicht über die Ethiktools der Unternehmensführung

Abschn. 7.1 Institutionenethik	Abschn. 7.2 Organisationsethik	Abschn. 7.3 Führungsethik
1. Unternehmensleitbild und Visionen	1. Organisationsstruktur	1. Case Study Enron
2. Operative und strategische Ziele	2. Ombudspersonen	2. Ethik-Schwächen der Corporate Governance
3. Verhaltenskodexe	3. Ethik-Beauftragte	3. Unternehmenskultur
4. Ethische Kontrollsysteme	4. Ethik-Kommission	4. Ethischer Führungsstil
5. Ethischer Stakeholderansatz	5. Whistle Blowing	5. Das ethische Vorbild der Unternehmensführung
		6. Ethische Personalauswahl
		7. Ethische Personalentwicklung

7.1.1 Unternehmensleitbilder und Visionen

► **Leitbilder** sind ethisch fundierte Verhaltensgrundsätze, die den Mitarbeitern eine allgemeine Handlungsorientierung geben (Definition). Sie stellen die unternehmens-eigenen Normen dar. Sie entfalten eine handlungsleitende Wirkung generell oder speziell gegenüber den Stakeholdern. Von ihnen können und sollen sich die Mitarbeiter bei der ethischen Güterabwägung leiten lassen.¹ Sie sind allgemein gehalten, also in der Regel nicht operationalisierbar und stehen als ein Teil der Zielhierarchie über den konkreten und operationalisierbaren Unternehmenszielen.

Mit den Leitlinien werden die Unternehmenswerte nach innen und außen kommuniziert. Unternehmensleitbilder ergänzen die Unternehmensverfassung. Wie können die Leitlinien auf die Mitarbeiter übertragen werden, also wie werden sie zur Unternehmenskultur? Hierfür gibt es andere Ethiktools, die durch Motivation, Kontrolle und Sanktionen direkt oder indirekt die Unternehmenskultur beeinflussen. Sie werden später vorgestellt.

Ein übergeordnetes Teil des Leitbildes kann die Unternehmensvision sein (z. B. als Metapher). Sie ist noch abstrakter und soll als Oberziel sinngebend, motivierend und verbindend wirken. Z. B. Siemens: „Wir tragen Verantwortung und engagieren uns für eine bessere Welt.“ Siemens Corporate Responsibility Report (2003) oder die Vision der Wirtschaftsfakultät der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW): „Wir vermitteln mehr als Wissen“.

¹Vgl. Leisinger, Klaus M. (1997), S. 119 f. sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 213 ff.

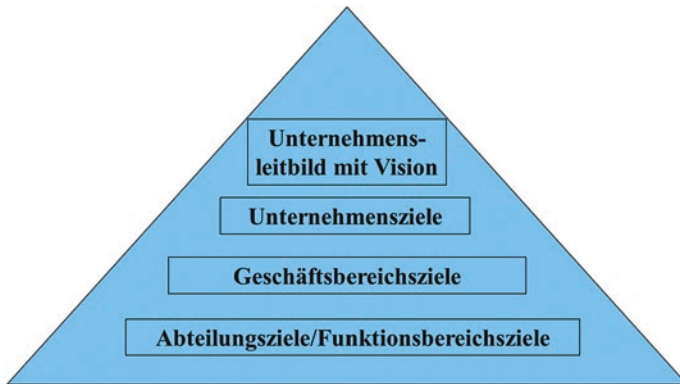


Abb. 7.1 Ziel- und Wertesystem des Unternehmens, in Anlehnung an Göbel, Elisabeth (2010), S. 214

Die Leitsätze können von der Öffentlichkeit kontrolliert und von den Stakeholdern eingefordert werden. Beispielsweise führte der offensichtliche Widerspruch zwischen dem Leitsatz ehrlicher Kundenberater zu sein und dem Verkauf von riskanten Zertifikaten und Derivaten in den letzten Jahren zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit vieler Banken.

Visionen sollen die Mitarbeiter im Sinne von Antoine de Saint-Exupéry begeistern und motivieren, die Unternehmensziele wie die eigenen aufzunehmen und umzusetzen:

Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer (vgl. Abb. 7.1).²

Anbei ein paar Beispiele von Leitbildern internationaler Unternehmen:

Unilever

We conduct our operations with honesty, integrity and openness, and with respect for the human rights and interests of our employees. We shall similarly respect the legitimate interests of those with whom we have relationships.³

Levis

We believe that business can drive profits through principles, and that our values as a company and as individuals give us a competitive advantage. Empathy – walking in other people's shoes Empathy begins with paying close attention to the world around us. We listen and respond to the needs of our customers, employees and other stakeholders.

²Saint-Exupéry, Antoine de (1951), S. 355.

³<http://www.unilever.com/aboutus/purposeandprinciples/ourprinciples/> (28.09.2012).

Originality – being authentic and innovative. The pioneering spirit that started in 1873 with the very first pair of blue jeans still permeates all aspects of our business. Through innovative products and practices, we break the mold.

Integrity – doing the right thing Integrity means doing right by our employees, brands, company and society as a whole. Ethical conduct and social responsibility characterize our way of doing business.

Courage – standing up for what we believe. It takes courage to be great. Courage is the willingness to tell the truth and to challenge hierarchy, accepted practice and conventional wisdom. It means standing by our convictions and acting on our beliefs.

We are the embodiment of the energy and events of our time, inspiring people from all walks of life with a pioneering spirit. Generations have worn Levi's® jeans, turning them into a symbol of freedom and self-expression in the face of adversity, challenge and social change. Our customers forged a new territory called the American West. They fought in wars for peace. They instigated counterculture revolutions. They tore down the Berlin Wall. Reverent, irreverent – they took a stand.⁴

BASF

Wirtschaftliche Belange haben bei der BASF keinen Vorrang gegenüber Sicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz.⁵

Mit dem Compliance Programm zeigt die BASF Gruppe ihr Engagement zur Umsetzung des Unternehmenswertes Integrität. Da Rechtsverstöße von Mitarbeitern das Ansehen des Unternehmens und das Vertrauen der Stakeholder in die BASF erheblich beeinträchtigen können, werden Zuwiderhandlungen nicht toleriert.⁶

Auszug aus der Unternehmensleitlinie der BASF AG.

Strategie:

- Wir schaffen Wert als ein Unternehmen.
- Wir setzen auf Innovationen, um unsere Kunden erfolgreicher zu machen.
- Wir treiben nachhaltige Lösungen voran.
- Wir bilden das beste Team.⁷

Unsere Werte

In weltweit durchgeführten Workshops mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Funktionen und organisatorischen Ebenen haben wir unsere Werte diskutiert und überarbeitet. Unsere

⁴<http://www.levistrauss.com/about/values-vision> (28.09.2012).

⁵http://www.basf.com/group/corporate/de/function/conversions:/publish/content/about-basf/factsreports/reports/Environment_Safety_and_Health_2000.pdf (28.09.2012).

⁶<http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/our-values/compliance> (28.09.2012).

⁷http://www.basf.com/group/corporate/de/function/conversions:/publish/content/about-basf/factsreports/reports/2011/BASF_We_create_Chemistry.pdf (28.09.2012).

Werte sind entscheidend, um unseren Unternehmenszweck „We create chemistry for a sustainable future“ mit Leben zu füllen. Deshalb ist es wichtig, dass jeder im BASF-Team unsere Unternehmenswerte versteht und danach handelt.

Kreativ

Wir haben den Mut, außergewöhnliche Ideen zu verfolgen.

Wir begeistern einander und schließen wertschaffende Partnerschaften.

Wir verbessern ständig unsere Produkte, Services und Lösungen.

Offen

Wir schätzen Vielfalt – von Menschen, Meinungen und Erfahrungen.

Wir fördern einen Dialog, der auf Ehrlichkeit, Respekt und gegenseitigem Vertrauen beruht.

Wir entwickeln unsere Talente und Fähigkeiten.

Verantwortungsvoll

Wir handeln verantwortungsvoll als verlässlicher Teil der Gesellschaft.

Wir halten uns strikt an unsere Compliance-Standards.

Wir geben Sicherheit immer Vorrang.

Unternehmerisch

Wir tragen alle zum Erfolg unseres Unternehmens bei – einzeln und als Team.

Wir übertragen Marktbedürfnisse in Kundenlösungen.

Wir machen uns unsere Aufgaben zu eigen und stehen für die Ergebnisse ein.⁸

Die Unternehmensleitlinien können sich auf die Stakeholder beziehen oder auf den Tätigkeitsschwerpunkt des Unternehmens, wie beispielsweise ein Chemieunternehmen in der Regel einen Schwerpunkt auf Umweltschutz bzw. Nachhaltigkeit legt. Je nach Stakeholder können folgende Schwerpunkte gewählt werden:

- Mitarbeiter: Menschenwürde, Respekt, Arbeitsplatzsicherheit etc.
- Kunden: hohe Produktqualität, Zuverlässigkeit, Innovationen etc.
- Gesellschaft: Umweltschutz, Einhaltung der Gesetze und internationalen Standards etc.
- Lieferanten: langfristige, partnerschaftliche Zusammenarbeit, kein Ausnutzen von Abhängigkeiten, keine Korruption bzw. Geschenkannahme etc.⁹

Um eine Wirkung zu erzielen ist im Leitbild klar vorzugeben, dass im Konfliktfall die ethischen Leitsätze Vorrang vor Gewinnmaximierung haben und, dass die Einhaltung der Leitsätze kontrolliert und Verstöße sanktioniert werden. Damit das Unternehmensleitbild von den Mitarbeitern mitgetragen wird und nicht als von der Unternehmensleitung

⁸<http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/our-values/compliance> (28.09.2012).

⁹Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 217.

aufoktroiiert empfunden wird, empfiehlt es sich ferner, die Mitarbeiter bei der Ausarbeitung einzubeziehen und ggf. auch die wichtigsten Stakeholder. Hier ist ein ethischer Diskurs angezeigt, der bei den Mitarbeitern ein Verständnis für die Folgen ihrer Handlungen ermöglicht und schließlich auch eine Güterabwägung. Die Unternehmensleitlinien müssen anschließend im Unternehmen und nach außen kommuniziert und beworben werden.¹⁰ Dies stärkt darüber hinaus die Corporate Identity und verbessert den Ruf des Unternehmens. General Electric und Siemens werben beispielsweise beide mit ihrer Windenergiesparte für Nachhaltigkeit. Hier liegt aber auch eine große Gefahr. Die Visionen und Leitsätze klingen ethisch und vermitteln den Eindruck, dass das Unternehmen ausschließlich eine gute Sache verfolgt. Der Verdacht wird geäußert, dass für einige Unternehmen die ethischen Leitlinien nur der Imagepflege dienen und im Alltag keine Rolle spielen.¹¹ Wird allerdings ein Fall öffentlich, der den Leitlinien grob widerspricht und es sich nicht um eine Ausnahme handelt, so wirkt dieser offensichtliche Widerspruch heuchlerisch und diskreditiert die Glaubwürdigkeit des Unternehmens nachhaltig. Die Leitsätze können von der Öffentlichkeit kontrolliert und von den Stakeholdern eingefordert werden. Vor diesem Hintergrund wirken sie auch ethisch disziplinierend. Beispielsweise führte der offensichtliche Widerspruch zwischen dem Leitsatz ehrlicher Kundenberater zu sein und dem Verkauf von riskanten Zertifikaten und Derivaten in den letzten Jahren zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit vieler Banken. Umsatzeinbußen waren die Folge.

Gruppenarbeit: Unternehmensleitbild

Entwerfen Sie ein Unternehmensleitbild mit Visionen für Ihr eigenes Unternehmen.

7.1.2 Operative und strategische Ziele

7.1.2.1 Unternehmensziele und -strategien

Nach den übergreifenden Leitbildern kommen die operationalisierbaren Unternehmensziele. Sie konkretisieren so gesehen das Leitbild insofern sie neben einem Zielinhalt (z. B. Gewinn oder Umsatz) und einem sachlichen Geltungsbereich (Gesamtunternehmen oder Sparte) ein Zielausmaß (Wachstum in Prozent) und einen Zeitbezug (Jahre oder Monate) beinhalten.

Die Otto-Handelsgruppe definierte bereits Mitte der 80er Jahre Umweltschutz als Unternehmensziel. Hierfür wurde der Stabsbereich Umwelt- und Gesellschaftspolitik gegründet. Als Unterziel wurde noch die Durchsetzung von sozialen Standards im weltweiten Handel mit den Zulieferern dazu genommen. Intern wurden Mitarbeiter-schulungen durchgeführt, umweltorientierte Input-Outputbilanzen erstellt und Anreize

¹⁰Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 218 und 220 f.

¹¹Vgl. Wittmann, Stephan (1994), S. 88 f.

für umweltbewusstes Verhalten gesetzt.¹² Die Operationalisierbarkeit der Ziele muss über Zwischenziele gegeben sein.

Bekannt sind auch Aufforstungsprojekte von Bierbrauereien wie Krombach oder das agroforstliche Entwicklungsprojekt der Ritter GmbH & Co. KG in Nicaragua. Durch Zahlung „fairer“ Preise werden die dortigen Bauern unterstützt nachhaltig Kakao anzubauen und nicht neuen Regenwald zu roden.¹³

BASF hat sich neue, ehrgeizige Ziele bei Umwelt, Gesundheit und Sicherheit gesetzt. Das Unternehmen will seine Energieeffizienz – definiert als Menge der hergestellten Verkaufsprodukte bezogen auf den Primärenergiebedarf – weltweit bis 2020 um 35 % steigern (bisher +25 %). Außerdem soll der Treibhausgasausstoß pro Tonne Verkaufsprodukt um 40 % verringert werden (bisher – 25 %).¹⁴

► **Strategie** wird definiert als: „fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives“. ¹⁵ Oder schlicht: Die Ziel-Mittel-Kombination zur Erreichung langfristiger Ziele. Hierunter wird konkreter die Festlegung der Wirtschaftsbereiche verstanden, auf denen das Unternehmen tätig sein will und der langfristige Einsatz, also die Verteilung der Unternehmensressourcen, um in diesen Bereichen Kompetenzen, also Wettbewerbsvorteile zu erreichen, wobei sich die Abstimmung des Unternehmen mit der Umwelt als Schwerpunkt ergibt.¹⁶ Es werden Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien unterschieden. Zu den Unternehmensstrategien gehören beispielsweise Entscheidungen über Produkte, Märkte, Kooperationen, Organisationsstruktur, Personalstrategien und die Unternehmensverfassung.

7.1.2.2 Geschäftsbereichsziele und -strategien

Die Unternehmensziele werden auf die Geschäftsbereiche runtergebrochen operational definiert. Zur Erreichung werden wiederum Strategien festgelegt. Bei der Geschäftsbereichsstrategie werden üblicherweise die auf Porter¹⁷ zurückzuführenden Wettbewerbsstrategien aufgeführt. Für ein Unternehmen gibt es demnach drei verschiedene Optionen, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein: 1) Kostenführerschaft, 2) Produktdifferenzierung, um sich von den Konkurrenten abzusetzen und 3) die Nischenstrategie, bei der das Unternehmen sein Produkt auf eine spezielle Käufergruppe ausrichtet, wobei

¹²Vgl. Lohrie, Achim/Merck, Johannes (2000), S. 44 f.

¹³Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 172.

¹⁴<http://www.basf.com/group/pressemitteilungen/P-12-155> (28.09.2012).

¹⁵Hofer, Charles Warren/Schnedel, Dan (1978), S. 25.

¹⁶Vgl. Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (2009), S. 53 f. sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 167.

¹⁷Vgl. Porter, Michael E. (2013).

dies auch nur als Differenzierung von Konkurrenten erfolgreich sein kann. Weitere Wettbewerbsstrategien sind Qualitätsführerschaft und Konzentration, also die Verdrängung oder Übernahme der Konkurrenten.

Es kann lohnenswert sein, einen Geschäftsbereich auf ethische Produkte auszurichten. Beispiele hierfür finden sich viele: Bioeier, Freiland Eier, Eier aus Bodenhaltung und Biofleisch. Eine Umweltorientierung eines Unternehmens oder umweltfreundliche Produkte eignen sich zu einer Differenzierungsstrategie sofern die Verbraucher ebenfalls über eine Umweltorientierung verfügen. Ist diese stark ausgeprägt, kann eine entsprechende Ausrichtung für das Unternehmen überlebenswichtig werden. Gibt es eine umweltbewusste Käuferschicht, kann diese mit einer Nischenstrategie erschlossen werden. Die Zunahme von Bioprodukten nebst hierauf spezialisierter Ketten wie ALNATURA können hier als Beispiel genannt werden.

Die Kostenführerschaft wird ein Unternehmen mit einer umweltpolitischen Ausrichtung der Produktion in einer reinen Marktwirtschaft nicht erreichen, weil hier wie bereits erläutert Marktversagen vorliegt. Ist die Gesellschaft und Wirtschaft aber weit entwickelt und verfügt über einen ordnungspolitischen Rahmen, der mittels Verboten, Steuern und Subventionen die negativen externen Effekte internalisiert, wird Umweltpolitik zum positiven Wettbewerbsfaktor.

Letztlich ist vor allem die öffentliche Meinung für die Sanktion ethischen Fehlverhaltens der Unternehmen verantwortlich. Daher kommt insbesondere den Medien eine besondere Bedeutung zu. Die öffentliche Meinung bestimmt auch das Verhalten der Verbraucher bei der Auswahl der Produkte und damit indirekt den Unternehmenserfolg. Ein ethisches Bewusstsein des Verbrauchers zwingt so die Unternehmen zu einer ethisch ausgerichteten Produktion. Mittlerweile hat sich eine Verbrauchergruppe herausgebildet, die man Lohas nennt (Lifestyle of Health and Sustainability), die ihren Konsum nach den Kriterien Gesundheit und ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit ausrichtet.¹⁸ Umso wichtiger ist es, dass Verbraucherlabel von unabhängigen Organisationen oder dem Staat überwacht werden, damit die Verbraucher die geeigneten und objektiven Informationen für eine ethische Auswahl der Produkte erhalten.

7.1.2.3 Funktionsbereichsstrategien

Die Unternehmensziele werden auf die Geschäftsbereiche und diese wiederum auf Funktionsbereiche runtergebrochen operational definiert. Zur Erreichung werden wiederum Strategien festgelegt. Den Geschäftsbereichsstrategien untergeordnet und nachgelagert ist die Funktionsbereichsstrategie. Mit ihr plant man die Umsetzung der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien. Hierunter versteht man beispielsweise die Forschungs- und Entwicklungs-, Beschaffungs-, Produktions- und Absatzstrategien. Beispielsweise kann der Verzicht auf Tierversuche ein erfolgreiches Absatzkonzept sein, was sich am Beispiel der Kosmetik-Firma Body Shop zeigt. Es gibt anscheinend eine Käufergruppe, die bereit ist, hierfür zu bezahlen.

¹⁸Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 326.

Umweltorientierte Funktionsbereichsstrategien

- a) Die Forschung und Entwicklung umweltfreundlicher Produkte und Produktionsprozesse ist die Basis für eine nachhaltige Nutzung unseres Planeten.
- b) Ressourcen- und umweltschonende Produktion
- c) Absatz: umweltschonende Produkte (bei Herstellung oder Gebrauch), recycelbare oder verbrennbare Verpackungen, umweltbewusstseinsschaffende Werbung¹⁹

Unternehmensethik ist die konsequente Implementierung von ethischen Zielen in die Unternehmenspolitik und keine reine PR-Aktion. Auch hier darf es keine Widersprüche geben. Beispielsweise wirkt es heuchlerisch, wenn ein Bekleidungsproduzent, der in Indien Kinderarbeit unter gesundheitsgefährdenden Bedingungen nutzt, um die Produktion billig zu halten, versucht, sich in Deutschland ein moralisch positives Image zu schaffen, indem er SOS-Kinderdorf fördert.

7.1.3 Verhaltenskodexe (Code of Conduct)

Ein deutscher Vorstand:

Es ist leider Gottes so, dass es viele Beispiele gibt, wo Moral nicht im Vordergrund steht. Das sind halt die Korruptionsfälle, die in den verschiedensten Industriebereichen und Ländern immer wieder vorkommen. Es gibt Länder, da müssen sie entscheiden, ob sie Business machen, oder ob sie nicht Business machen. Und wenn sie Business machen, dann gibt es einfach Praktiken, die für unsere moralischen Begriffe nicht in Ordnung sind, denen man sich auch persönlich nicht anschließen kann. Aber diese Praktiken spielen eine Rolle, ansonsten kommen Sie nicht dahin, wo Sie hinwollen. In letzter Konsequenz geht es wirklich um die Frage, wie öffne ich einen Markt, und wie kann ich an einem Geschäft teilhaben. Daher gibt es nur eine Lösung: Jede Organisation muss nicht nur einen Code of Conduct formulieren und veröffentlichen, sondern sie muss sich auch daran halten. Ansonsten verliert sie irgendwo ihre Glaubwürdigkeit und ihren Halt.²⁰

Schon vor der Finanzkrise kam es in den USA zu einem sogenannten „Ethik-Boom“. Laut einer Studie besaßen bereits im Jahr 1989 mehr als 90 % der antwortenden US-Unternehmen Ethik-Grundsätze. Die gleiche Studie wurde bei französischen, britischen und deutschen Unternehmen von Schlegelmilch durchgeführt. Hier verfügten nur 41 % über einen Ethikkodex (Deutschland 51 %, GB 30 % und Frankreich 41 %), wobei der größte Teil der Kodexe erst nach 1984 eingeführt wurde.²¹ Anfang der Jahrtausendwende hatten dann rd. 90 % der großen US-Konzerne einen „Code of Conduct“

¹⁹Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 169 und 179.

²⁰Zitiert nach Buß, Eugen (2009), S. 15.

²¹Vgl. Center for Business Ethics (1992), S. 864 sowie Wittmann, Stephan (1994), S. 88.

oder „Code of Ethics“ eingeführt. Die Mitarbeiter sollen sich an Werten wie Vertrauen, Fairness, Ehrlichkeit, Integrität gegenüber den Kollegen und der allgemeinen Öffentlichkeit ausrichten. Hintergrund ist die Einsicht, dass das Image des Unternehmens großen Einfluss auf den Markterfolg hat. Ethische Sensibilität und Vertrauen in die Seriosität sind somit Erfolgsfaktoren.²²

Die Unternehmen können sich auch selbst ethische Standards setzen. Die Problematik der Durchsetzung stellt sich aber wie bei Kartellen. Beispielsweise hat sich der deutsche Blumengroß- und Importhandelsverband einen Verhaltenskodex für die umwelt- und sozialverträgliche Produktion von Blumen gegeben und bemüht sich, die Einhaltung durchzusetzen.²³ 40 Unternehmen der bayerischen Bauindustrie verpflichteten sich im Rahmen eines EthikManagementsystems, unfaire Wettbewerbspraktiken wie Schwarzarbeit, Dumpinglöhne und Korruption zu unterbinden.²⁴

Halten sich die Führungskräfte nicht an den Verhaltenskodex, untergräbt dies nicht nur deren Glaubwürdigkeit, sondern stellt den Verhaltenskodex generell infrage. Der Widerspruch zwischen dem Verhalten der Führungskräfte und dem Kodex kann schließlich zu Frustration bei den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern führen.

Die Verhaltenskodexe können seitens des Unternehmens oder Verbänden freiwillig oder verpflichtend den Mitarbeitern vorgegeben werden und dann auch bei Verstößen Sanktionen im Rahmen des Arbeitsrechts beinhalten. Sie erfüllen mehrere Funktionen.

- Sie ermöglichen es den Unternehmen, die allgemeinen Gesetze insbesondere für die Mitarbeiter zu ergänzen und ausulegen.
- Sie ermöglichen es den Unternehmen, die Mitarbeiter auf einheitliche Normen zu verpflichten und ihnen für ethischen Fragestellungen Richtlinien zugeben, womit auch eine Corporate Identity und ein einheitliches Auftreten nach außen möglich wird²⁵
- Sie ermöglichen es den Unternehmen, auf ethische Fehlentwicklungen schneller als die Gesetzgebung zu reagieren.
- Sie ermöglichen es für die Unternehmen, eigene Standards aufzustellen, wodurch insbesondere eine unternehmensspezifische Führungsethik zum Ausdruck gebracht werden kann.
- Sie ermöglichen auf spezielle Branchenbesonderheiten einzugehen, die die allgemeinen Gesetze nicht berücksichtigen.

Kodexe von Berufskammern mit Pflichtmitgliedschaft wie beispielsweise von Ärzten können eine hohe Verbindlichkeit erreichen, weil ein Verstoß mit Sanktionen bis zum Ausschluss geahndet werden kann. Sie sind damit wirksame Instrumente, um Ethik

²²Vgl. Deiseroth, Dieter (2004), S. 129 ff.

²³Vgl. Weißmann, Norbert (2000), S. 122.

²⁴Vgl. Wieland, Josef/Grüniger, Stephan (2000), S. 167.

²⁵Vgl. Simma, Bruno/Heinemann, Andreas (1999) sowie Gilman, Stuart C. (2005).

im Unternehmen durchzusetzen und damit auch für eine Akzeptanz der Branche in der Bevölkerung zu sorgen.

Ethische Branchenkodexe wurden von der Chemiebranche, der Bauindustrie und der Pharmazeutischen Industrie veröffentlicht. Die **Chemiebranche** legt Wert auf nachhaltige Produktion, Sicherheit bei der Produktion, dem Transport, der Lagerung und dem Verbrauch chemischer Produkte. Ferner wird die Produktion von chemischen Kampfstoffen geächtet.²⁶ Bei dem im EthikManagementsystem der **bayerischen Bauindustrie** integrierten Ethikkodex sind diverse Verhaltensstandards zu finden, u. a. zu den Bereichen Rechtstreue und Integrität, zur Ablehnung wettbewerbsbeschränkender Absprachen, zum Umgang mit Auftraggebern, der Verteilung oder zur Annahme von Geschenken.²⁷

Bei der **Pharmazeutischen Industrie** gibt es mehrere Kodexe. Beim Ethik-Kodex Verband der Diagnostica-Industrie e. V. (VDGH) geht es z. B. vor allem um die Regelung eines fairen Wettbewerbs. Der Verein Freiwillige Selbstkontrolle für die Arzneimittelindustrie e. V. (FSA) wurde gegründet, um die Einhaltung dieser Regelungen zu überwachen.²⁸ Der Verein Freiwillige Selbstkontrolle in der Arzneimittelindustrie beschloss die nationale Umsetzung des europäischen Transparenzkodex, auf den sich der Europäische Verband der forschenden Pharmaunternehmen EFPIA verständigt hatte. Der Kodex regelt alle Beziehungen zwischen Ärzten und Gesundheitseinrichtungen und den Arzneimittelherstellern. Schwerpunkt des Kodexes sind Spenden und Zuwendungen im Zusammenhang mit Fortbildungsveranstaltungen sowie bei Dienstleistungs- und Beratungshonoraren. Honorare, die die Hersteller den Ärzten wegen ihrer Leistungen bei klinischen Studien oder Anwendungsbeobachtungen zahlen, werden ab 2016 veröffentlicht. Eine artzindividuelle Veröffentlichung der Zuwendung unter namentlicher Nennung des Empfängers und Angabe seiner Geschäftsadresse ist vorgesehen. Falls die Ärzte der Veröffentlichung nicht zustimmen, wird die Veröffentlichung allerdings in einer aggregierten Form erfolgen.²⁹ Die Mitglieder des Vereins Arzneimittel und Kooperation im Gesundheitswesen (AGK e. V.) haben sich auf einen Kodex verständigt der die Einhaltung von gesetzlichen und ethischen Vorgaben bei der Vermarktung von Arzneimitteln zum Ziel hat.³⁰

²⁶Vgl. Strenger, Herrmann J. (1989) sowie http://www.bavc.de/bavc/web/web.nsf/id/li_domo7hwgy4.html.

²⁷Vgl. Wieland, Josef/Grüniger, Stephan (2000), S. 167 ff. sowie <http://www.bauindustrie-bayern.de/themen/emb-wertemanagement/emb-wertemanagement-bau-ev.html>.

²⁸Vgl. <http://www.vdgh.de/media/file/179.vdgh-kodex-mitglieder.pdf>; http://www.fs-arzneimittel-industrie.de/securedl/0/3499534547/e6980a9735dc6aee3e02d12e3447adfc86f3c3d/fileadmin/medien/Kodex_Fachkreise.pdf; <http://www.fs-arzneimittelindustrie.de> (03.11.2012).

²⁹Vgl. Laschet, Helmut (2013); <http://www.fsa-pharma.de/> sowie <http://www.vfa.de/de/verband-mitglieder/transparenzkodex-der-pharmaindustrie/zusammenarbeit-zwischen-pharmazeutischer-industrie-und-aerzten-unverzichtbar.html>.

³⁰Vgl. <http://www.ak-gesundheitswesen.de/verhaltenskodex/> sowie <http://www.lofarma.de/unternehmen/pharma-kodex>.

Ferner hat die Weltgesundheitsorganisation 1981 einen Verhaltenskodex für die Vermarktung von Muttermilchersatzprodukten veröffentlicht, um vor allem zu verhindern, dass der Eindruck der Überlegenheit der Muttermilchersatzprodukte verbreitet wird.³¹ Die UN verabschiedete einen Internationalen Verhaltenskodex für den Vertrieb und die Anwendung von Pestiziden. Ziel ist die internationale Risikominderung im Umgang mit Pestiziden.³²

Fazit

Unternehmensverbände können sich ohne staatlichen Zwang verpflichten, ethische Standards einzuhalten. Die Frage, die sich hierbei allerdings stellt ist, warum sie dies tun und, warum der Staat hier scheinbar ein regulatorisches Vakuum hinterlassen hat. Alle Regelvorgaben müssen durch ethische Kontrollsysteme mit Sanktionsmechanismen implementiert werden, da sie anderenfalls reine PR-Maßnahmen sind.

7.1.4 Ethische Kontrollsysteme

7.1.4.1 Compliance-Programme

1991 traten in den USA die Federal Sentencing Guidelines for Organizations (FSGO) in Kraft, die Straferleichterungen für Unternehmen vorsehen, wenn sie institutionelle Vorkehrungen treffen, Wirtschaftskriminalität von Mitarbeitern zu verhindern. Damit wurde zugleich deutlich gemacht, dass die Unternehmen für das Handeln ihrer Mitarbeiter verantwortlich sind. In der Folge erließen die Unternehmen ausgehend von den gesetzlichen Vorgaben für ihre Haftung verbindliche interne Regelungen, sogenannte Compliance-Programme oder -Richtlinien. Compliance-Programme haben zum Ziel, staatliche Gesetzesvorgaben für innerbetriebliches Handeln im Unternehmen umzusetzen („to comply“, d. h. sich fügen). Sie basieren damit auf der Anreizethik. In Deutschland wären dies z. B. das Wertpapierhandelsgesetz, dort insbesondere die Bestimmungen zu Insiderinformationen, das Geldwäschegesetz, das UWG sowie das Anlegerschutzgesetz).

Anders als im deutschen Recht, können in den USA auch juristische Personen strafrechtlich verfolgt werden. Das US-Recht geht davon aus, dass das Verhalten der Mitarbeiter auch von den Unternehmensleitlinien und der Unternehmenskultur bestimmt werden. Strafmildernd ist beispielsweise ein effektives Ethikprogramm, das sicherstellt, dass Gesetzesverstöße im Unternehmen aufgedeckt und sanktioniert werden. Auch die Kooperation der Unternehmen bei der Aufdeckung von Straftaten wird beim Strafmaß

³¹Vgl. http://www.who.int/nutrition/publications/code_english.pdf sowie http://www.afs-stillen.de/front_content.php?idart=135 (03.11.2012).

³²Vgl. http://www.bvl.bund.de/SharedDocs/Downloads/04_Pflanzenschutzmittel/CodeOfConduct_DE.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

berücksichtigt.³³ Die Unternehmen bekommen mit den FSGO einen Anreiz, für klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu sorgen, weil sie anderenfalls selber für die ethischen Verfehlungen der Mitarbeiter haften.³⁴ Zwar haften die Mitarbeiter nach wie vor, aber die Unternehmen können sich nicht der Verantwortung entziehen. Allerdings setzt dies voraus, dass das Management die Kosten für ethische Verfehlungen nicht komplett auf die Unternehmenseigentümer abschieben kann.

7.1.4.2 Integritätsprogramme

Als Integritätsprogramm werden alle Maßnahmen zur Umsetzung der intern formulierten ethischen Unternehmensvorgaben verstanden, die also nicht auf einem externen Gesetz beruhen.

Wie schon erläutert, kann es eine absolute Kontrolle der Mitarbeiter im Unternehmen nicht geben und Regelwerke haben den Nachteil, dass sie niemals alle Situationen abdecken können. So beurteilte der Vorstandsvorsitzende von Levi Strauss & Co., Haas, das Compliance Programm seiner Firma: „We became buried in paperwork, and anytime we faced a unique ethical issue, another rule or regulation was born.“³⁵ Ferner muss die Umsetzung der Regeln kontrolliert werden (vgl. die Ausführungen zur Institutionenethik). Levi Strauss & Co. entschied sich deshalb für eine Werteorientierung, um ein regelunabhängiges ethisches Verhalten der Mitarbeiter sicherzustellen. Geteilte Werte und die Einsicht in die daraus abgeleiteten Prinzipien bildeten die Basis für eine Ethosbildung. Die Firma identifizierte als Werte Ehrlichkeit, Einhalten von Versprechungen, Fairness, Respekt vor anderen, Mitgefühl und Integrität.³⁶

Die Integritätsprogramme gehen somit weit über Compliance-Programme hinaus, indem sie das moralische selbstverantwortliche Handeln der Mitarbeiter mit einem weiten dezentralen Entscheidungsspielraum fördern wollen. Sie beinhalten ethische Leitlinien, Ziele und Richtlinien und die Kontrolle deren Einhaltung einschließlich der damit verbundenen Belohnungen und Sanktionen.

Bei den Compliance-Programmen steht beim Mitarbeiter die Vermeidung der Strafe im Vordergrund, ohne dass er selbst von der Maßnahme überzeugt sein muss, während das Integritätsprogramm die Mitarbeiter motivieren will, „integer“ zu sein, sich also aus eigenem Antrieb moralisch zu verhalten. Sie basieren damit auf der Individualethik. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, den Mitarbeiter bei der Ausarbeitung des Integritätsprogramms zu beteiligen und über das Compliance-Programm zu informieren. Das Compliance-Programm muss gemäß der gesetzlichen Vorgaben sehr eng ausgelegt und

³³Vgl. Steinherr, Christian/Steinmann, Horst/Olbrich, Thomas (1997), S. 1 ff., 7, 16 ff.; Clausen, Andrea (2009), S. 32 f.; Zimmermann, Rudolf (2004); Paine, Lynn Sharp (1994), S. 110 sowie Noll, Bernd (2002), S. 119 ff.

³⁴Vgl. Fetzer, Joachim (2004), S. 34 f.

³⁵Zitiert nach Jensen, Annette (2003), S. 2.

³⁶Vgl. Jensen, Annette (2003), S. 2.

Tab. 7.2 Unterschiede Compliance- und Integritätsprogramme. (In Anlehnung an Paine, Noll und Göbel, Vgl. Paine, Lynn Sharp (1994), S. 113; Göbel, Elisabeth (2010), S. 246 f. sowie Noll, Bernd (2002), S. 121)

	Compliance-Programm	Integritätsprogramm
<i>Ausgangsbasis</i>	Interne Umsetzung einer externen gesetzlichen Vorgabe	Interne Umsetzung einer internen Vorgabe
<i>Ziel</i>	Vermeidung von staatlichen Strafen	Verantwortungsvolles, ethisches Verhalten
<i>Akteur</i>	Compliance-Officers	Management
<i>Motivation</i>	Vermeidung von Nachteilen	Ethos, Werte, (bei Sanktionen: Vermeidung von Nachteilen)
<i>Gestaltungsspielraum</i>	Keiner	Frei
<i>Belohnungen/Sanktionen</i>	Verbindlich, Sanktionen (extrinsisch)	Teilweise freiwillig, Apelle bis zu Sanktionen (intrinsisch und extrinsisch)
<i>Maßnahmen</i>	Schulungen, schriftliche Vorgaben, Sanktionen, Kontrollen, Reports	Leitlinien (Code of Conduct), Schulungen, Diskussionen, ethische Führung, ethische Organisation und Prozesse

kontrolliert werden, während das Integritätsprogramm einen selbst definierten Entscheidungsspielraum ermöglicht. Paine betont, dass das die Führungskräfte die Werte des Integritätsprogramms vorleben und verkörpern müssen. Sie müssen sie auch im Unternehmen durchsetzen und hierzu auch charakterlich und intellektuell in der Lage sein.³⁷ Als Unternehmensmotiv kann man als Leitsatz für die Compliance-Programme „Keep us out of trouble“ und für die Integritätsprogramme „Make our business better“ zusammenfassen.³⁸

Einen Überblick über die Unterschiede der Compliance- und Integritätsprogramme gibt Tab. 7.2. Abb. 7.2 zeigt die Wirtschaftsinstitutionen als zusammenfassenden Überblick.

Fazit

Bei den Integritätsprogrammen, die einen eigenen Spielraum für das Unternehmen erlauben, ist es für die spätere Akzeptanz durch die Mitarbeiter besonders wichtig, sie bei der Gestaltung mit einzubeziehen und die Zielsetzungen und Entscheidungen des Managements zu erläutern. Die Compliance-Programme müssen anhand der gesetzlichen Vorgaben erläutert werden. Die Führungskräfte müssen die Werte des Integritätsprogramms vorleben und verkörpern. Sie sollten sie auch im Unternehmen durchsetzen und hierzu auch charakterlich und intellektuell in der Lage sein.

³⁷Vgl. Paine, Lynn Sharp (1994), S. 111.
³⁸Vgl. Paine, Lynn Sharp (1994), S. 109 ff; Steinmann, Horst/Kustermann, Brigitte (1999), S. 212, Clausen, Andrea (2009), S. 32 f. sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 248 f.

Abb. 7.2 Überblick der Wirtschaftsinstitutionen



Verständnisfragen

1. Wie können Unternehmen von ethischen Unternehmenszielen profitieren?
2. Welche Vorteile bieten Verhaltenskodexe Unternehmen und Verbänden?
3. Wie können Unternehmen von ethischen Unternehmenszielen profitieren?
4. Erklären Sie den Unterschied zwischen Compliance- und Integritätsprogrammen.

7.1.5 Ethischer Stakeholderansatz

Ein deutscher Vorstand bemerkt zum sogenannten Shareholder-Value-Konzept:

Es ist erschreckend, welch geringen Stellenwert Moral bekommen hat. Das hängt mit diesem Unfug des Shareholder-Value-Denkens zusammen, frei nach dem Motto: ‚Bereichere dich so gut, wie du kannst.‘ Dass Firmenlenker heute ihre Aktienwerte anpreisen müssen wie die Jahrmarktschreier, und dass es dabei geradezu als schick gilt, über der Moral zu stehen, ist nicht zu verstehen. Alle wissen, dass die Gesellschaft kaputt geht, wenn wir nicht die Moral akzeptieren. Wir müssen Verantwortung tragen für das, was sich innerhalb unserer Lebensspanne abspielt. Wenn wir nicht lernen zu erkennen, dass wir auch Verantwortung für die nächste und übernächste Generation tragen durch das, was wir heute tun, wird diese Welt unbewohnbar werden.³⁹

Das **Shareholder Value Konzept** war während der Enronkrise (vgl. Abschn. 7.3.1) ebenso wie während der Finanzkrise die vorherrschende Managementkonzeption. Ausgangspunkt des Shareholdervalue Konzept ist die Kritik am Gewinn als Erfolgskriterium aufgrund seiner Steuerbarkeit und Unbestimmtheit und damit auch Gestaltungs- bzw. Manipulierbarkeit. Letztlich stelle der Gewinn nicht den Jahreserfolg des Unternehmens als Beitrag für den Anteilseigner des Unternehmens, den Shareholder oder Aktionär dar,

³⁹Zitiert nach Buß, Eugen (2009), S. 17.

sondern ist – anders als der Cash Flow – eine fiktive Bewertungsgröße. Viel zu oft würde die eigentliche Profitabilität des Unternehmens nicht durch den Gewinn erfasst. Gerade Wachstum und Investitionen werden von den Managern zu unkritisch vor dem Hintergrund reinen Umsatzwachstums gesehen, dabei würden durch unprofitables Wachstum die Werte des Unternehmens und damit auch des Shareholders zerstört. Weder sei der Gewinnansatz zur Investitionsbewertung geeignet noch berücksichtige er den Zeitwert des Geldes.⁴⁰ Das Shareholdervalue Konzept propagiert stattdessen ein neues Maß, den sogenannten Free Cash Flow. Er stellt die Menge Geld dar, die den Anteilseignern am Ende einer Periode verbleibt, also alle Einnahmen abzüglich der Ausgaben und zwar auch der Reinvestitionen und der realen und fiktiven Kapitalkosten.

In den Führungsetagen börsennotierter Unternehmen dominiert ein extrem kurzfristig ausgerichtetes Denken. Eine Studie stellt fest, dass die Mehrheit der amerikanischen Manager auf Investitionen mit einem positiven Wertbeitrag verzichtet, wenn diese eine Verfehlung der vom Aktienmarkt erwarteten Quartalszahlen nach sich zieht.⁴¹ Diese Tendenz wird noch durch die Abdiskontierung des Free Cash Flows mit den Kapitalkosten im Shareholdervalue Ansatz verstärkt, da kurzfristige Erträge übergewichtet werden (Discounted Cash Flow). Dies ist nur konsequent, weil der Anleger Geld, was er heute bekommt, wieder anlegen und damit eine zusätzliche Rendite erwirtschaften kann. Diese Vorgehensweise mag zwar kapitalmarkttheoretisch korrekt sein, führt aber dazu, dass Unternehmensteile, die nach drei Perioden aufhören zu existieren genau so viel wert sind, wie Teile, die unendlich existieren, aber nur einen Bruchteil erwirtschaften.

Der Shareholdervalue Ansatz sieht eben konsequenterweise nur Cash und da ist Cash heute mehr wert als die Ausschüttung von morgen. Dies führt aber zu einer sehr kurzfristigen Sichtweise in der Unternehmenspolitik. Investitionen, die sich erst später auszahlen werden unterbewertet wie bei allen Ausgaben, deren positive Wirkung sich für das Unternehmensergebnis erst langfristig einstellen. Returns of Investments, die nicht zuzuordnen sind, wie beispielsweise die von Investitionen in Mitarbeiter wie in Weiterbildungsausgaben und Sozialleistungen finden keine Berücksichtigung. Die Ausgaben hierfür belasten lediglich den Free Cash Flow. Für geschäftspolitisch langfristige strategische Entscheidungen, die vielleicht instinktiv von einem begnadeten Manager getroffen werden, bleibt da wenig Raum. Oft ist aber gerade das Beschreiten neuer unbekannter und nicht vorher berechenbarer Wege das Erfolgsbringende, wie beispielsweise die Entdeckung Amerikas.

Durch Mitarbeiterabbau kann der Shareholdervalue kurzfristig erhöht werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Mitarbeiterzahl langfristig ausreicht, die operativen und strategischen Funktionen des Unternehmens zu erfüllen, sondern es genügt, wenn die Mitarbeiter die operativen Aufgaben erfüllen, die notwendig sind, um den derzeitigen Umsatz aufrechtzuerhalten. Ob die Mitarbeiter dabei überlastet sind, spielt keine Rolle,

⁴⁰Vgl. Rappaport, Alfred (1995), S. 15 f.

⁴¹Vgl. Graham, John R./Harvey, Campbell R./Rajgopal, Shiva (2004).

da sich die negativen Effekte aus Überarbeitung, Stress und schlechtem Betriebsklima erst langfristig einstellen. Der Mitarbeiter wird im Shareholdervalue Ansatz nicht mehr als qualitativer Produktionsfaktor, sondern als quantitativer Kostenfaktor gesehen.

Der Shareholdervalue Ansatz macht als Value-Ansatz (Wertansatz) deutlich, dass es im Unternehmen letztlich um die Produktion von Mehrwerten geht. Auch den Angestellten eines Unternehmens muss immer wieder deutlich gemacht werden, dass sie vom Unternehmen kein Gehalt verlangen können, das über ihrem Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen liegt. Gerade in Zeiten des starken internationalen Wettbewerbs im Rahmen der Globalisierung gilt es, die Strukturen immer wieder auf Effizienz zu überprüfen. Die relativen Produktionsvorteile und als Folge auch die internationale Arbeitsteilung ändern sich fortlaufend. Auch die Mitarbeiter stehen in einer direkten Konkurrenz zu den Arbeitskräften in anderen Ländern. Dieser Wettbewerb ist umso härter, je geringer die Transportkosten der produzierten Güter, je mobiler das internationale Kapital ist und je transparenter die Kosten sind. Ein Mitarbeiter, der im Inland doppelt so viel kostet wie im Ausland muss demnach dem Unternehmen mindestens doppelt so viel Wertschöpfung bringen.

Die Maximierung des Shareholdervalue ist eine natürliche und legitime Forderung des Anlegers als Kapitalgeber, denn sie ist ja der Grund für seine Investition in die Aktien des Unternehmens. Er verzichtet auf Gegenwartskonsum und trägt das unternehmerische Risiko in Erwartung eines Mehrwertes, einer Rendite. Als das Shareholdervalue Konzept formuliert wurde, führten die Manager in vielen Unternehmen ein Eigenleben und verfolgten – so die Befürworter des Shareholdervalue Ansatzes – mehr ihre Interessen als die der Kapitalgeber. Mit den Kriterien Umsatzwachstum und Gewinn waren sie nicht ausreichend kontrollierbar. Ferner standen diese Größen nicht in einem direkten Zusammenhang mit dem Ziel des Anteilseigners, seine Rendite zu maximieren, weil sie eben keinen Einnahmenüberschuss darstellten. Die einseitige Betonung bzw. Ausrichtung auf dieses Ziel ist jedoch problematisch.

Es reicht für ein Unternehmen nicht, den Shareholdervalue oder den Gewinn zu maximieren, um langfristig erfolgreich zu sein. Die Anforderungen des „Wirtschaftslebens“ sind viel komplexer. Der ehemalige Bosch Chef Franz Fehrenbach sagte: „Wir haben mit der Qualität ein noch höheres Gut zu verteidigen als die Rendite ...“ Denn – so Fehrenbach weiter – es gäbe keine Rendite ohne Qualität.⁴² Der Wert eines Unternehmens lässt sich nicht nur auf die zur Verfügung stehenden Zahlungsströme als Stromgrößen reduzieren. Dies kann zu Fehlinterpretationen führen.

Eine kompromisslose einseitige Verfolgung des Shareholdervalue führt zu hohen Reibungsverlusten. Wenn sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit nur auf das eine Ziel der Maximierung des Shareholdervalue, also die Interessen der Kapitalgeber, festlegt, wird es zwangsweise viele andere Interessengruppen vor den Kopf stoßen und die Public Relations verschlechtern. Es ist eine gefährliche Illusion, wenn ein Manager glaubt, sein

⁴²Stuttgarter Nachrichten vom 29.04.05.

Unternehmen beliebig steuern zu können. Ein Unternehmen arbeitet nicht isoliert, sondern in Abhängigkeit von verschiedenen Interessengruppen, wie beispielsweise Lieferanten, Kunden, Kreditgeber (Banken), und schließlich den eigenen Mitarbeitern, die das Unternehmen bilden.

Der sogenannte **Stakeholderansatz**, der Ende der 80er Jahre formuliert wurde, betont diese Sichtweise.⁴³ Unter den Stakeholdern versteht Freeman, der den Begriff prägte: „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“ oder informaler „those groups which make a difference“.⁴⁴ „The fundamental idea is that Stakeholders have a stake in the operation of the firm.“⁴⁵

Das Shareholdervalue Konzept ist ein Vertragsansatz. Da bereits alle vertraglich zu erbringenden Leistungen an Dritte wie Lieferanten, Mitarbeiter etc. abgezogen wurden, hat somit allein der Eigentümer, der Principal, Anspruch auf dieses Residualeinkommen. Der Stakeholder Ansatz sieht hingegen das Unternehmen als eine Koalition von Interessengruppen wie Lieferanten, Mitarbeiter, Kunden, Kommune, Staat usw., die gemeinsam die Wertschöpfung des Unternehmens erwirtschaften, weshalb auch nicht nur die Gewinnoder Cash Flow Maximierung, sondern auch die Interessen der beteiligten Gruppen bei den Unternehmenszielen berücksichtigt werden sollen. Tendenziell repräsentiert der Shareholdervalue Ansatz mehr die amerikanische Sichtweise von Unternehmen und der Stakeholder Ansatz mehr die europäische.⁴⁶ Beide Ansätze sind sinnvoll, decken aber nur einen Teil der Unternehmenswelt ab.

Der **betriebswirtschaftliche Stakeholderansatz** berücksichtigt in der Regel nur die Stakeholderinteressen, die entweder förderlich für den wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens sind oder die so einflussreich sind, dass sie die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens negativ beeinflussen können.⁴⁷

To be an effective strategist you must deal with those groups that can affect you, while to be responsive (and effective in the long run) you must deal with those group you can affect.⁴⁸

Das Stakeholdermanagement hat dann die Aufgabe, den negativen Einfluss der Stakeholder abzuwehren, um so die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zu

⁴³R.E. Freeman, der 1984 den Begriff Stakeholder als erster breitenwirksam für sich belegte, konstatiert allerdings, dass es eine Stakeholder-Theorie im engeren Sinn eigentlich nicht gibt. „There is no such thing as the stakeholder theory.“ Freeman, R. Edward (1994), S. 413. Vielmehr handelt es sich schlichtweg um eine strategische Orientierung an den Interessengruppen, die für das Unternehmen von Bedeutung sind. Vgl. Waxenberger, Bernhard (2001), S. 39.

⁴⁴Freeman, Edward, R. (1984), S. 46.

⁴⁵Post, James, E./Preston, Lee E/Sachs, Sybille (2002), S. 19.

⁴⁶Vgl. Noll, Bernd (2002), S. 88 ff.

⁴⁷Vgl. Post, James, E./Preston, Lee E/Sachs, Sybille (2002), S. 19 sowie Hill, Wilhelm (1996), S. 414.

⁴⁸Freeman, Edward, R. (1984), S. 46.

Abb. 7.3 Ethische
Stakeholderanalyse bei
Unternehmensentscheidungen

1. Interdependenzanalyse und Eröffnung
des Stakeholderdialogs

2. Ethische Bewertung bzw. Abwägung der
Wirkungen auf die Stakeholder

3. Entscheidung

4. abschließender Stakeholderdialog

5. Umsetzung der Entscheidung

fördern. Dies nennt man Stakeholdervalue-Maximierung.⁴⁹ So kann es unabhängig von der Moral für ein Unternehmen lohnenswert sein, Stakeholderinteressen nicht zu berücksichtigen und/oder abzuwehren, volkswirtschaftlich kann dadurch jedoch ein Schaden entstehen, der den Unternehmensvorteil bei weitem übersteigt. Dass der betriebswirtschaftliche Stakeholdervalue-Ansatz die Stakeholderinteressen nur unter dem Aspekt der Auswirkungen auf den monetären Unternehmenserfolg betrachtet, verkürzt das Konzept auf einen Teilbereich der Maximierung des Shareholdervalue. Dass dies nicht ausreicht, wird mindestens durch das Beispiel der Nutzung von Zwangsarbeit einiger deutschen Unternehmen während der NS-Zeit deutlich. Hier dominierte das wirtschaftliche Interesse und damals konnte man die Stakeholderinteressen der Zwangsarbeiter ohne negative Folgen ignorieren.

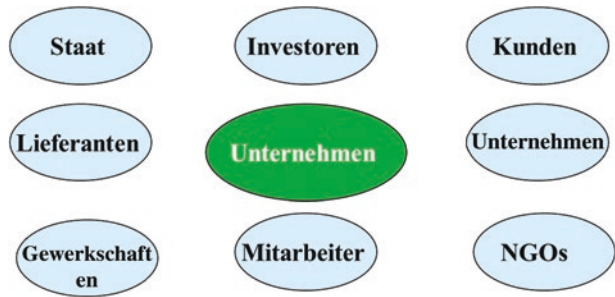
Es gibt immer gesellschaftliche Gruppen, deren Interessen ein Unternehmen nicht berücksichtigen muss, weil sie keinen Einfluss auf den Gewinn haben. Unethisches Verhalten wirkt sich demnach für das Unternehmen nicht negativ aus. Langfristig wird aber das Unternehmen von dem unethischen Verhalten eingeholt. Shell fördert seit Jahrzehnten Öl im Nigerdelta. Das Unternehmen konnte auch die Stämme im Nigerdelta zunächst als Stakeholder ignorieren. Der Druck der westlichen Öffentlichkeit wuchs allerdings nicht zuletzt aufgrund der Aktionen von NGOs. Schließlich verklagten geschädigte Nigerianer Shell vor einem niederländischen Gericht Shell auf Schadensersatz und gewannen den Prozess 2013.⁵⁰

► Der **ethische Stakeholderansatz** ist eine ethische Ziel-Mittelabwägung, um die negativen Effekte der Unternehmensaktivitäten auf Dritte rechtzeitig aufzuzeigen und zu vermeiden oder zumindest abzuwägen.

Die ethische Stakeholderanalyse untersucht, wer von den Entscheidungen des Unternehmens wie betroffen ist und versucht, unter Abwägung aller Nutzen und Schäden für Dritte und das Unternehmen die ethisch richtige Entscheidung zu fällen (vgl. Abb. 7.3).

⁴⁹Vgl. Schaltegger, Stefan (1999), S. 14 sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 144.

⁵⁰Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/oelverschmutzung-in-nigeria-shell-zahlt-millionenfischer-aus-dem-niger-delta-1.2293097> sowie <http://www.bund.net/shell>.

Abb. 7.4 Stakeholder Map

Hier setzt die Wirtschaftsethik mit der Frage an, inwiefern die Unternehmensentscheider als Menschen anderen Menschen schaden dürfen. Berücksichtigt werden muss hierbei auch das Marktversagen durch externe Effekte. Grundlage ist neben der Vermeidung von einer Schädigung Dritter im Sinne der Ethik ein Interessenausgleich aller Betroffenen im Sinne einer wie im Abschn. 3.2.2.4 definierten Gerechtigkeit.

Interdependenzanalyse und Eröffnung des Stakeholderdialogs

Wer ist von welchen Entscheidungen des Unternehmens wie betroffen? Wenn wir von einer moralischen Verantwortung des Unternehmens sprechen, so sind dies die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf die Gruppen mit denen das Unternehmen in einer Wechselbeziehung oder sogar in einer ein- oder wechselseitigen Abhängigkeit steht. Die Stakeholder, von denen das Unternehmen abhängt, gilt es im Rahmen der ethischen Stakeholderanalyse zu identifizieren. Hier findet die Analyse der Interessen und Ansprüche der Stakeholder statt. In der **Interdependenzanalyse** sind die Wirkungen aller Alternativen des unternehmerischen Verhaltens auf die Stakeholder zu erfassen und zu analysieren. In der Interdependenzanalyse sind zuallererst die Stakeholder beispielsweise in einer Stakeholder Map (vgl. Abb. 7.4) zu bestimmen. Danach sind die Wirkungen aller Alternativen des unternehmerischen Verhaltens auf die Stakeholder zu erfassen und zu analysieren. Hier gilt es u. a. die Wahrscheinlichkeit des Eintretens und das Ausmaß der Wirkungen zu erfassen:

Welche Interessen verfolgen die Stakeholder? Sind die Interessen übereinstimmend mit den Unternehmensinteressen oder gibt es Zielkonflikte? Wie stehen die Stakeholder zueinander? Haben sie gegensätzliche Interessen? Wie ist die langfristige Entwicklung der Stakeholder und ihrer Interessen einzuschätzen?⁵¹ Wie sind die Wirkungen der Entscheidungsalternativen des Unternehmens auf die Stakeholder? Um die Informationen über die Stakeholder nicht nur auf Recherchen öffentlich zugänglicher Quellen zu stützen, befragt das Unternehmen die Stakeholder zu ihren Interessen und den Wirkungen möglicher Unternehmensentscheidungen, womit der Stakeholderdialog eröffnet wird (**Eröffnung des Stakeholderdialogs**) (Abb. 7.3).

⁵¹Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 140 f.



Abb. 7.5 Fundamentalitätsbeziehung zwischen Gütern

Ethische Bewertung und Abwägung der Wirkungen auf die Stakeholder

Als nächster Schritt kommt die **ethische Bewertung** als die Einstufung gemäß der Dringlichkeit der vom Unternehmen zu berücksichtigenden Anliegen. Hierbei ist das generelle Ziel- und Wertesystem des Unternehmens zugrunde zu legen. Die Interessen und Ansprüche der Stakeholder müssen analysiert und bewertet werden. Hier soll die Frage geklärt werden, welche Interessen sind legitim, also ethisch berechtigt. Dies geschieht im Rahmen einer Diskursethik mit den Anspruchsgruppen, bei der alle Ansprüche von den Stakeholdern zunächst vorgebracht werden. In einem weiteren Schritt sollen sich die Anspruchsgruppen in die Rolle der anderen versetzen (ideal roletaking), um dann in einem Diskurs als einer konstruktiven Diskussion die Berechtigung und damit auch die Legitimation durch gegenseitiges Abwägen der Nutzen und Schäden herauszuarbeiten. Explizit soll hier ein Bargaining, als das Durchsetzen der eigenen Interessen auf Kosten anderer vermieden werden.⁵² Die Bedingungen für einen offenen und fairen ethisch orientierten Dialogs ist insbesondere die Bereitschaft, die eigenen Interessen hinter die berechtigten Interessen von anderen zurückzustellen. Dies kann jedoch bei den an der Diskursethik beteiligten Interessengruppen nicht vorausgesetzt werden. In der Realität wird es deshalb vor allem auf die ethisch motivierte Unternehmensleitung ankommen, sich in die Rolle der Anspruchsgruppen zu versetzen und eine Abwägung durchzuführen. Um das Ergebnis zu verbessern und die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, empfiehlt sich hier die Einbeziehung externer Berater oder einer Ethikkommission.

Bei der **Abwägung der Wirkungen der Entscheidungsalternativen auf die Stakeholder** (Güter- und Übelabwägung), also der Abwägung der ethischen Vor- und Nachteile durch das Unternehmen wird ein Zustand angestrebt, der „unter größtmöglicher Wahrung des Wohls des Einzelnen Gemeinwohl mit Gerechtigkeit verbindet“.⁵³ Gesucht wird ein Nutzenmaximum unter ethischer Abwägung von Einzel- und Gemeininteressen. Es handelt sich also nicht um das utilitaristische „Glück der größten Zahl“. Es geht darum, die legitimen, also gerechtfertigten Interessen der Stakeholder bei der Unternehmensentscheidung zu berücksichtigen.

Hier geht es um die Abwägung der Auswirkungen des Unternehmensverhaltens auf die Güter bzw. Werte. Als oberstes Kriterium gilt das der Fundamentalität, das besagt, dass im Konfliktfall dasjenige Gut (bzw. das Ziel) zu bevorzugen ist, das der Erreichung anderer dient. Die Auswirkungen auf das Gut Frieden sind beispielsweise gegenüber denen auf das Gut Wohlstand prinzipiell höher zu bewerten, da es ohne Frieden keinen Wohlstand gibt (vgl. Abb. 7.5).

⁵²Vgl. Ulrich, Peter (1998), S. 13 sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 128.

⁵³Vgl. Korff, Wilhelm (1999), S. 310 f. sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 156.

Eine weitere Möglichkeit, die Güter in eine Rangfolge zu bringen, ist gemäß Aristoteles nach dem Sinn bzw. dem Beitrag zu dem guten, gelungenen Leben zu fragen. So könnte man Freiheit über das Leben als Wert stellen, wenn man sagt, dass das Leben ohne Freiheit keinen Sinn macht. Diese Einschätzungen sind aber subjektiv, sodass hier erst eine Erfassung der relevanten Einstellungen erfolgen muss.⁵⁴

Entscheidung

Nach Erfassung der Stakeholder, ihrer Interessen und der Analyse der Bedeutung und Entwicklung und ihrer ethischen Bewertung kommen als nächster Schritt die **Entscheidung** und die Erstellung einer Prioritätenliste mit konkreten Maßnahmen gemäß der ethischen Abwägung. Das Unternehmen bzw. das Management muss sich für eine Verhaltensalternative entscheiden. Hierbei müssen die eigenen Unternehmensinteressen, insbesondere die Gewinnmaximierung, mit denen der Stakeholder abgewogen werden. Die Unternehmensführung muss sich für die unter der Berücksichtigung aller Interessen beste und damit auch ethische Alternative entscheiden.

Abschließender Stakeholderdialog

Schließlich ist die Entscheidung den Stakeholdern mit den geplanten Maßnahmen zu erläutern (**zweiter, abschließender Stakeholderdialog**). Gerade die Nichterfüllung der Anliegen kann hierbei eine intensive Erläuterung erforderlich machen. Eine fortlaufende Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern ist generell erforderlich. Hierbei kann die Einschaltung von externen Beratern vorteilhaft sein, weil die Außenwirkung eines Unternehmens nur schwer, wenn überhaupt von innen einschätzbar ist.

Umsetzung der Entscheidung

Schließlich sind die Entscheidungen gemäß der Prioritätenliste durch konkrete Maßnahmen umzusetzen (**Umsetzung der Entscheidung**).

Beispiele einer ethischen Stakeholderanalyse

- **Umwelt**

Mithilfe einer Produktlebenszyklusanalyse kann ein Unternehmen auf jeder Produktionsstufe die Effekte der Herstellung auf Menschen oder Natur ermitteln. Beispielsweise identifizierte Shell bei dem Projekt der Exploration der Gasvorkommen im Amazonas-Becken in Peru („Camisea Project“) 350 Stakeholdergruppen aus den Bereichen Business, Politics und Environment, nahm zu 200 Gruppen direkt Kontakt auf und stufte 40 Gruppen als primäre Stakeholder ein.⁵⁵ Nach einer intensiven ethischen Stakeholderanalyse kam die Firma Shell zu dem Schluss, dass die Umweltbelastungen und die negativen Auswirkungen auf die Eingeborenen

⁵⁴Vgl. Böckle, Franz (1978), S. 286.

⁵⁵Vgl. Post, James, E./Preston, Lee E./Sachs, Sybille (2002), S. 157 ff.

überwiegen und verzichtete auf die Ausbeutung der Gasvorkommen im Amazonasbecken.⁵⁶

Kommt das Unternehmen in einer ethischen Güterabwägung zu dem Ergebnis, dass die Produktion oder der Verkauf eines Produktes nicht vertretbar ist, bleibt nur noch der Marktaustritt. So stellte Henkel den Verkauf von lösemittelhaltigem Klebstoff ein, weil sich Kinder durch das Einatmen der Lösemittel berauschten. Weil lösemittelfreier Klebstoff schlechtere Produkteigenschaften aufweist, verlor Henkel Marktanteile.⁵⁷ Novartis und Agrevo nahmen in Kolumbien hochgiftige Pestizide vom Markt, die dort in der Blumenzucht verwendet wurden.⁵⁸ Der Otto-Versand verzichtete auf den Vertrieb von FCKW-haltigen Spraydosen, Echtpelzbekleidung und Tropenholzprodukte.⁵⁹ Die Handelskette Home Depot verkauft sein 2003 keine Gebäudezubehör mehr mit Tropenholzanteilen.⁶⁰

- **Menschenrechte**

Aufgrund der Menschenrechtsverletzungen in Südafrika schlossen sich zahlreiche Unternehmen der Antiapartheidpolitik an und zogen sich aus Südafrika zurück, was letztlich den Sturz des Regimes mithervorrief.⁶¹ Das Unternehmen Levi Strauss & Co. (Jeans) bricht die Geschäftsbeziehungen mit Ländern ab, in denen systematische Menschenrechtsverletzungen stattfinden (z. B. China).⁶² Angesichts der Menschenrechtsverletzungen der Militärdiktatur in Burma schloss der Wäschehersteller Triumph seine dortige Fabrik.⁶³

Ethisch vertretbar ist die Unternehmensentscheidung letztlich nur, wenn die Interessen der Shareholder mit denen der Stakeholder abgewogen werden, wobei per se nicht das eine dem anderen unterstellt sein kann, sondern die Priorität im Einzelfall ethisch geprüft werden muss. Kriterien für eine ethische Prüfung wird vor allem die Betroffenheit sein.

Legitim sind alle gesellschaftlich und ethisch zu rechtfertigen Interessen. Hier von sind die legalen, mithilfe der Gerichte durchsetzbaren Interessen nur ein Teil aller legitimen Interessen. Es gibt vieles, was legal, aber unmoralisch ist. Die Rechtsprechung deckt nur einen Teil des unmoralischen Handelns ab. Gesetze können sich erst aus ethischen Diskussionen der Gesellschaft bilden. Legitim ist vielmehr das, was Vernunft, Gewissen und öffentlicher Diskurs als gerechtfertigte Interessen anerkennen.⁶⁴ Aus

⁵⁶Vgl. Post, James/Preston, Lee E./Sachs, Sybille (2002), S. 161.

⁵⁷Vgl. Noll, Bernd (2002), S. 148.

⁵⁸Vgl. Weißmann, Norbert (2000), S. 122. G185.

⁵⁹Vgl. Lohrie, Achim/Merck, Johannes (2000), S. 44.

⁶⁰Vgl. Post, James/Preston, Lee E./Sachs, Sybille (2002), S. 92, 161.

⁶¹Vgl. Noll, Bernd (2002), S. 148.

⁶²Vgl. Haas, Robert D. (1994), S. 2.

⁶³Vgl. Jensen, Annette (2003), S. 20.

⁶⁴Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 145.

einer Legalität folgt aber keineswegs zwingend eine Legitimität. Auch Gesetze können unmoralisch sein, wie beispielsweise die Gesetze zur Rassentrennung in den USA und Südafrika. Wirtschaftliche Aktivitäten können legal, aber unethisch sein, wie beispielsweise die Kinderarbeit in manchen Ländern. Schließlich lohnt sich oft eine gerichtliche Klage nicht oder den Geschädigten fehlen die hierfür notwendigen finanziellen Mittel.

Die ethische Stakeholderanalyse ermöglicht es dem Unternehmen, potenzielle Konflikte rechtzeitig zu erkennen und somit auch abzuwenden. Der Stakeholderdialog stärkt die Reputation des Unternehmens. Dies kann man am Beispiel der Zigarettenindustrie zeigen: Immer mehr Studien belegten die gesundheitlichen Schäden, die von Rauchen ausgehen, sodass die Nichtraucherlobby immer größer wurde und immer mehr politischen Einfluss bekam.⁶⁵ Die konträren Stakeholderinteressen setzen sich in diesem Fall gegenüber den wirtschaftlichen Interessen der Tabakindustrie durch, obwohl diese sehr hohe Budgets für PR-Arbeit einsetzte, um diese Entwicklung aufzuhalten.

Wichtig ist der kontinuierliche Stakeholderdialog wie am Beispiel der BASF gezeigt werden soll: Stakeholder-Beziehungen zu bewerten, führen die zuständigen Facheinheiten regelmäßig Befragungen durch. In der globalen Mitarbeiterbefragung haben wir 2008 unsere Mitarbeiter erstmals weltweit einheitlich zu Themen rund um ihren Arbeitsplatz befragt. 66 % der Mitarbeiter antworteten zu den Themen wie Führung und Innovationskultur. Auf Basis dieser Ergebnisse haben wir in einem Folgeprozess Maßnahmen eingeleitet, die zu einem besseren Arbeitsumfeld beitragen sollen. Um zu erfahren, was unsere Kunden erwarten und welche Anforderungen sie in Zukunft an uns stellen, befragen unsere Geschäftseinheiten sie regelmäßig. Anhand der Ergebnisse sehen wir, wo wir besser werden und uns vom Wettbewerb differenzieren können.⁶⁶

Transparent und vertrauensvoll mit unseren zahlreichen Interessengruppen umzugehen, ist ein Grundwert der BASF. Wir glauben, dass dies dauerhaft zu unserem Erfolg beiträgt. Unser Geschäft bringt uns in Kontakt mit vielen unterschiedlichen Gruppen wie Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Investoren, Wissenschaftlern, Vertretern von Regierung und Kommunen, Medien und Meinungsbildnern sowie Kirchen und Nichtregierungsorganisationen. Dabei gilt für uns: Je stärker wir diese Gruppen aktiv in Dialog, Projekte und Partnerschaften einbinden, desto mehr Vertrauen setzen sie in unser unternehmerisches Handeln. Herauszufinden, welche Themen für bestimmte Interessengruppen wichtig sind, ist Aufgabe des IssueManagements der BASF. Alle zwei bis drei Jahre analysieren und bewerten wir Themen in Hinblick auf ihre gesellschaftliche Relevanz und ihre Bedeutung für die BASF. Um unsere

Die generelle Verantwortung für den Umgang mit Stakeholdern liegt bei der BASF-Unternehmenskommunikation und verwandten Einheiten wie beispielsweise dem Sustainability Center.

⁶⁵Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 140 f.

⁶⁶<http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/dialogue/index> (28.09.2012).

Fazit

Das Unternehmen ist von der Gesellschaft abhängig. Dies gilt auch im Zeitalter der Globalisierung, wobei Gesellschaft dann weiter, also internationaler zu definieren ist. Nach dem Prinzip „Do ut des“ kann und muss ihm deshalb ein Minimum an sozialer Verantwortung abverlangt werden, was auch die kritische Einstellung großer Teile der Bevölkerung zu unternehmerischen Regelverletzungen erklärt. Das gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein kann allerdings bei Unternehmen nicht unterstellt werden, sondern muss von der Gesellschaft in der Öffentlichkeit und in Form von Gesetzen eingefordert werden. Geschieht dies nicht, hat das Unternehmen auch keinen monetären Anreiz, sich gesellschaftlich erwünscht zu verhalten, sondern kann vielmehr auf Kosten der Gesellschaft seinen Gewinn maximieren (wie beispielsweise durch die nicht umweltgerechte Entsorgung von Produktionsabfällen, Wettbewerbsverstößen oder sogar Bilanzmanipulationen).

Gruppenarbeit: Ethische Bewertung

Wägen Sie in Gruppenarbeit unter der Berücksichtigung aller Wirkungen auf die Beteiligten anhand der unten aufgelisteten Beispiele ab: Welche Güter sind von welchen Personengruppen betroffen? Wie sind die Wirkungen? Wie würden sie abwägen und was schlagen sie als Lösung vor?

1. Tierversuche in der Kosmetikindustrie und der Arzneimittelforschung
2. Umweltschutz.
3. Alkohol und Tabak

Lösung

1. Tierversuche in der Kosmetikindustrie und der Arzneimittelforschung. Tierversuche verletzen das Gut Leben und Wohlbefinden von Lebewesen. Dem gegenüber steht bei der Kosmetikindustrie ein neues, dann getestetes Produkt mit dessen Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft. Bei der Pharmaindustrie kann dies das Retten von Menschenleben oder zumindest die Verbesserung deren Gesundheit bedeuten. Hier kann man also das Sterben und Leiden der Tiere für die Arzneimittelforschung rechtfertigen, nicht aber für die Kosmetikindustrie. Bei dieser Abwägung sind natürlich noch die Wahrscheinlichkeiten und das Ausmaß der Nutzen und Schäden einzubeziehen.
2. Das Gleiche gilt für den Umweltschutz. Hier stehen die kurzfristig betroffenen Güter Unternehmensgewinn und Arbeitsplätze den langfristigen Auswirkungen auf die Güter Umwelt und damit indirekt auf das Leben, Wohlbefinden und Gesundheit der Menschen gegenüber. Die Abwägung der Auswirkungen auf die Güter wird bei Umweltbeeinträchtigungen durch die zeitliche Verzögerung und durch Messprobleme erschwert.

3. Alkohol und Tabak schaden dem Gut Gesundheit, was das Leben Kosten kann. Beides sind sehr wichtige Güter. Tabak schadet auch noch Dritten, die gezwungen sind, den Rauch einzusatmen (Passivrauchen). Dagegen stehen wiederum die Güter Unternehmensgewinn, Steuern und Arbeitsplätze. Hinzu kommt allerdings noch das Gut der Freiheit zur eigenen Lebensgestaltung bzw. zur eigenen Güterabwägung. In Maßen kann Tabak und Alkohol bei begrenztem Risiko konsumiert werden. Diese Abwägung setzt allerdings voraus, dass die Konsumenten über die Rationalität und die Informationen verfügen, um Ihre Entscheidung zu Ihrem Vorteil zu treffen. Weil man dies Jugendlichen abspricht ist, weshalb der Kauf dieser Produkte für sie verboten ist.⁶⁷

Bei der ethischen Stakeholderanalyse setzt die Diskursethik und die Folgenethik an. Verantwortungsvolles Handeln ist nur möglich, indem man die Wirkungen des eigenen Verhaltens auf Dritte miteinbezieht. Dies kann man allerdings nur durch die Auswertung öffentlicher Quellen, Studien oder Expertenbefragungen und letztlich durch den Dialog mit den Stakeholdern erfolgen.

Verständnisfragen

1. Was sind die Unterschiede zwischen dem betriebswirtschaftlichen Shareholderansatz und dem Stakeholderansatz?
2. Wie grenzt sich hiervon der ethische Stakeholderansatz ab? Warum ist er für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens notwendig?
3. Beschreiben Sie mit eigenen Worten die ethische Stakeholderanalyse.

7.2 Organisationsethik

Was folgt warum?

Im Folgenden geht es um die Frage, inwiefern die Organisationsstruktur von Unternehmen ethisches Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften behindern oder fördern kann.

Lernziele

Sie sollen in der Lage sein, den Einfluss der Organisationsstruktur von Unternehmen auf das ethische Verhalten der Mitarbeiter zu erklären.

Zu Beantwortung der Frage, inwiefern die Organisationsstruktur von Unternehmen ethisches Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften beeinflusst, kann die Studie von Waters⁶⁸ herangezogen werden. Er untersuchte 1978 anhand der

⁶⁷Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 169 ff.

⁶⁸Vgl. Waters, James A. (1991) sowie Oppenrieder, Bernd (1986), S. 25 ff.

Zeugenaussagen vor dem US-Kongress den Hintergrund für die hier angeklagten Preisabsprachen der US-Elektroindustrie (u. a. General Electric). Er stellte sieben Barrieren in Unternehmen fest, die moralisches oder legales Verhalten behindern. Vier dieser Barrieren beziehen sich auf die Unternehmenskultur und werden später vorgestellt. Die verbleibenden drei beziehen sich auf die Organisationsstruktur des Unternehmens:

1. Arbeitsteilung, Spezialisierung (division of work)
2. Trennung von Entscheidung und Ausführung (separation of decisions)
3. Prinzip von Befehl und Gehorsam (strict line of command)

Die betriebswirtschaftliche Organisationswissenschaft sieht mittlerweile in der Unternehmensorganisation, also der Struktur und den Regeln eine wichtige Voraussetzung für die Lernfähigkeit von Unternehmen („organisationales Lernen“ oder „double-loop learning“).

- Eine steile Hierarchie,
- eine starke Zentralisation von Entscheidungen,
- eine ausgeprägte Arbeitsteilung,
- die Bestrafung von demjenigen, der Fehler aufdeckt sowie
- ein Klima der Angst und des Wettbewerbs,

verhindern oder beeinträchtigen die Nutzung von individuellem Lernen durch die Organisation und Umsetzung als kollektives Lernen.⁶⁹

7.2.1 Organisationsstruktur

7.2.1.1 Arbeitsteilung und Spezialisierung

Arbeitsteilung und Spezialisierung stellen einen der wichtigen Produktivitätsfaktoren der Organisationsform Unternehmen dar. Die unterschiedlichen Stärken der Menschen werden im Unternehmen koordiniert und aggregiert. Spezialisierung ermöglicht Lernvorteile und die Arbeitsteilung eine schnelle Bearbeitung von komplexen Aufgabenstellungen. Sie haben aber auch Nachteile. Wird eine Aufgabe auf viele verteilt, hat von den Spezialisten keiner den Gesamtüberblick. Wenn jeder Mitarbeiter nur noch seinen kleinen Ausschnitt sieht, kann es bei mangelnder Koordination zu Fehlern und Missverständnissen kommen. Ferner kommt es leicht zu einem Scheuklappendenken, das dazu führt, dass Spezialinteressen dominieren und der Blick fürs Ganze fehlt (Selektivität des Blickwinkels). Die Emergenz wird dadurch beeinträchtigt. Wenn jeder denkt, dass der

⁶⁹Vgl. Argyris, Christ (1994), S. 8 f. und 27 ff.

andere zuständig ist, kann es dazu kommen, dass etwas Wichtiges unterlassen wird, wie beispielsweise die Sicherheitskontrolle oder die Umweltverträglichkeit von Produkten. Wird ein Prozess in viele kleine Teile unterteilt, sind die Mitarbeiter nur für diese verantwortlich und niemand für den Prozess als Ganzes. Verantwortung lässt sich dadurch umgehen. Oft sind auch keine Verantwortungsbereiche über die Stellenbeschreibungen definiert, sodass die Verantwortung niemand zurechenbar ist. Dies kann von den Mitarbeitern durchaus gewollt sein.

Gerade das Ressortdenken wirkt sich in diesem Zusammenhang negativ aus. Für Missstände in anderen Abteilungen ist man nicht zuständig. Die Organisationsstruktur wirkt hier als ethische Barriere. Im Gegenteil, die Organisationsstruktur kann sogar von den Übeltätern so beeinflusst werden, dass ethische Bedenkenträger umgangen werden.⁷⁰ Dies gilt im Besonderen für die Arbeitsteilung zwischen Stabs- und Linienorganisationseinheiten. Der Experte berät nur und entscheidet nicht, ist also scheinbar nicht verantwortlich und der Entscheider ist von den Informationen des Experten abhängig.⁷¹ Da sich oft die Entscheidungen logisch aus den Informationen ergeben, hat der Experte eine große Macht (Wissen ist Macht). Da er nicht entscheidet, fühlt er sich aber nicht ethisch verantwortlich. Ihm fehlt auch der Überblick, da er für die Entscheidung nur einen Teil der Informationen beiträgt, wobei die restlichen Informationen von anderen Experten kommen.

Beispiele

- Bei Kreditentscheidungen von Banken unterschreiben sehr viele Hierarchiestufen und oft sogar mehrere Führungskräfte der gleichen Hierarchiestufe. Dies hat zur Konsequenz, dass die Entscheidung von vielen überprüft wird, aber auch niemand persönlich verantwortlich gemacht werden kann, wenn der Kredit ausfällt.
- Es gelang als Todesursache für die Leukämie eines Mitarbeiters der Raffinerie Amoco Fina, eine produktionsbedingte Benzol-Vergiftung auszumachen. Acht Jahre nach dem Tod des Mitarbeiters kam es zu einem Haftungsprozess. Angeklagt waren der Sicherheitsingenieur, der die Gefahr für gering erklärte, der Geschäftsführer, der die Gefahrenhinweise des Gesundheitsamtes nicht ernst nahm und sein Vorgesetzter in den USA, der eine Produktionsumstellung aus Kostengründen ablehnte sowie schließlich der Leiter der Forschungsabteilung, der die Gefahren von Benzol nicht ausreichend untersuchte. Letztlich konnte keiner dieser Personen 1989 schuldig gesprochen werden, weil niemandem nachweisbar war, dass er für die Entscheidung zur Weiterführung der Benzolproduktion zuständig war.⁷²

⁷⁰Vgl. Waters, James A. (1991), S. 290 f.

⁷¹Vgl. Oppenrieder, Bernd (1986), S. 27 f. sowie Waters, James A. (1991), S. 32 f.

⁷²Vgl. Fetzner, Joachim (2004), S. 34.

7.2.1.2 Trennung von Entscheidung und Ausführung (separation of decisions) in der vertikalen Organisation (Hierarchie)

Je weniger Entscheidungsbefugnis der Einzelne hat desto weniger Verantwortung hat er auch. In einer strengen Hierarchie, liegt die Verantwortung somit immer bei der höheren Hierarchiestufe, sodass dann alle Verantwortung bei der Geschäftsleitung, dem Vorstand oder dem Aufsichtsrat liegt. Dieser hat aber weder die Informationen noch den Bezug, um bei den Entscheidungen der unteren Ebene eine Folgenabwägung durchzuführen. In der Regel wird er gar nicht involviert, sodass wiederum niemand verantwortlich ist. Die Mitarbeiter der unteren Ebenen bekommen nur quantitative Ziele vorgegeben. Wie in dem Fall des Unternehmens Sears, Roebuck & Company kann eine absichtlich zu hohe quantitative Zielvorgabe verbunden mit entsprechendem Druck auf die Mitarbeiter zu dem Zwang führen, die Kunden durch Falschinformationen zum Kauf zu überreden, also zu unethischem Verhalten.⁷³ Ergebnisorientierte quantitative Managementsysteme unterstützen hier unethisches Verhalten, da sie die Mitarbeiter unter Druck setzen, die vorgegebenen Zahlen zu erreichen. Wenn das Management nur die Ergebniserfüllung kontrolliert, entspricht dies einer Zielvorgabe, dass der Zweck die Mittel rechtfertigt.⁷⁴

Hinzu kommt die Informationsfilterwirkung von Hierarchien.⁷⁵ Wie im Fall Enron (vgl. Abschn. 7.3.1) hüten sich oft die Mitarbeiter, negative Informationen nach oben weiterzugeben, um keine Nachteile zu haben. Manchem Vorgesetzten kommt dies entgegen, weil er dann auch nicht tätig werden muss oder verantwortlich ist. So kann es dazu kommen, dass unmoralisches Verhalten im Unternehmen nicht gemeldet wird.

Hier gibt es zwei Problemlösungsansätze. Zum einen die sog. Re-Integration, bei der die Arbeitsteilung wieder in zu ganzheitlichen Arbeitsprozessen zusammengefasst wird, sodass es einen Verantwortlichen für das Endergebnis gibt. Zum anderen den Abbau von Hierarchien. Entscheiden und Ausführen sollen wieder stärker integriert werden.⁷⁶ Dies deckt sich mit dem ethischen Ansatz, den Menschen als selbstbestimmtes moralisches Lebewesen zu sehen. Verantwortung für die Folgen des eigenen Verhaltens zu übernehmen, ist die Basis für ethisches Verhalten.⁷⁷

7.2.1.3 Befehl und Gehorsam (strict line of command)

Waters zitiert einen Zeugen, der gefragt wurde, warum er das illegale Verhalten nicht weitermeldete:

„I had no power to go higher. I do not report to anyone else than my superior.“ sowie „I had to assume that whatever he told me came from his superior, just as my subordinate would have to assume that what I told him came from my superior.“⁷⁸

⁷³Vgl. Oppenrieder, Bernd (1986), S. 27 f. sowie Paine, Lynn Sharp (1994).

⁷⁴Vgl. Waters, James A. (1991), S. 288 f.

⁷⁵Vgl. Waters, James A. (1991), S. 285 f.

⁷⁶Vgl. Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1991), S. 120.

⁷⁷Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 269 f.

⁷⁸Zitiert nach Waters, James A. (1991), S. 285.

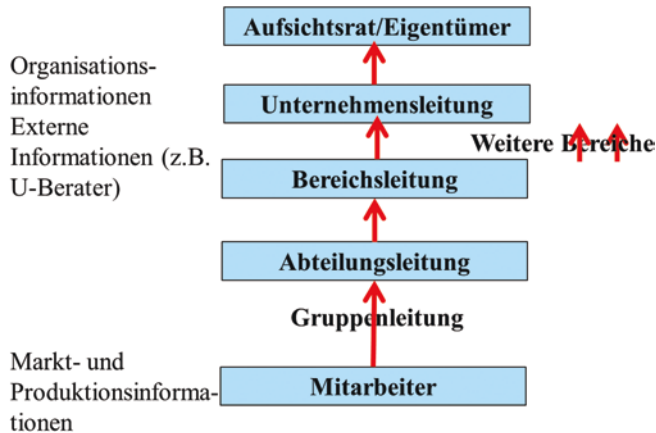


Abb. 7.6 Das Informationsproblem

Das Prinzip von Befehl und Gehorsam (strict line of command) führt zu einer Verantwortungslosigkeit der unteren Ebenen, die als einzige die Informationen für eine ethische Folgenabwägung haben (siehe Befehlsnotstand).⁷⁹

Hinzu kommt als viertes Organisationsproblem das der Informationsweitergabe.

7.2.1.4 Das Informationsproblem

Schon Anfang der 90er Jahre beklagten deutsche Führungskräfte einen Werteverlust, vor allem ein Mangel an Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit und Offenheit, der sich negativ auf die horizontale und vertikale Informationsweitergabe im Unternehmen auswirkt. Negative Informationen werden zurückgehalten. Informationen werden manipuliert. Abteilungen versuchen sich, durch falsche Informationen gegeneinander auszuspielen.⁸⁰

Wenn das Unternehmen die Vorgabe macht, dass bei Informationsweitergabe der Berichtsweg eingehalten werden muss, führt dies dazu, dass die untere Hierarchiestufe entscheidet, was die höhere weiß. Beispielsweise entscheidet die Bereichsleitung, welche Informationen der Vorstand bekommt. Informationen (Wissen) bedeuten aber auch Macht. Ohne die Informationen über Fehlentwicklungen kann niemand tätig werden. Und falsche Informationen führen zu falschen Entscheidungen. Informationen müssen nicht bewusst verfälscht werden, möglich ist auch eine Verzerrung durch die Weiterleitung über viele Ebenen. Bekannt geworden ist dieser Effekt durch das Kinderspiel „Stille Post“. Das Stille-Post-Problem wird durch die Anzahl der Zwischenstufen bei der Informationsweitergabe und durch unethisches Verhalten verstärkt (vgl. Abb. 7.6).

⁷⁹Vgl. Waters, James A. (1991), S. 285.

⁸⁰Vgl. Dahm, Karl-Wilhelm (1993), S. 4 f.

Welche Lösungsansätze gibt es für das Informationsproblem?

1. Offene Kommunikation

Zunächst bietet es sich an, keinen hierarchischen Berichtsweg vorzuschreiben, sondern den unteren Ebenen die Möglichkeit zu geben, Hierarchieebenen zu überspringen. Hierbei entstehen allerdings Zielkonflikte. Die Aufgabe einer Hierarchie mit Führungskräfteebenen besteht zum einen in der Informationsaggregation und –selektion und zum anderen in der Delegation der Führung. Der Mitarbeiter einer unteren Ebene wird in der Regel nicht in der Lage sein, zu entscheiden, wer welche Informationen benötigt. Vielmehr ist davon auszugehen, dass er viele redundante Informationen an die falschen Führungskräfte weiterleitet, woraus Ineffizienzen entstehen. Die oberen Steuerungsebenen sind mit der zusätzlichen Verarbeitung der Informationen überfordert. Darüber hinaus kann eine Führungskraft, die zwei Ebenen über dem Mitarbeiter steht die konkrete Arbeitssituation nur schwer beurteilen. Es fehlen die Rahmeninformationen, um die weitergegeben Informationen zu verarbeiten. Zusätzlich wird sich die übergeordnete Ebene nicht in Führungsfragen involvieren wollen, um die Führungskraft der unteren Ebenen nicht zu brüskieren oder ihr die Autorität zu untergraben. Hier wird auch offensichtlich, dass für eine offene Kommunikation ein gutes Betriebsklima eine Voraussetzung ist. Ohne gegenseitiges Vertrauen wird es keine Kommunikation zwischen den Ebenen geben, wie wir noch später detaillierter herausarbeiten werden. Die Dimension dieser Zielkonflikte wird auch von der Art des Unternehmens oder des Unternehmensbereichs abhängen. Insbesondere wird die Qualifikation der Mitarbeiter auf den unteren Ebenen ausschlaggebend sein, ob sie entscheiden können, welche Informationen für die höheren Ebenen relevant sind. So gesehen kann die offene Kommunikation für Bereiche hoher Qualifikation wie beispielsweise Forschungsabteilungen, Unternehmensberatungen oder Finanzdienstleister angewendet werden.

2. Vieraugengespräche der Unternehmensleitung mit zufällig ausgewählten Mitarbeitern unabhängig von den Hierarchiestufen

Die Umsetzungsprobleme der offenen Kommunikation gelten aber nur für eine Bottomup-Kommunikation und nicht für eine Top-down-Kommunikation, weshalb die oberen Führungskräfte ihren Informationsstand gelegentlich durch einen direkten Anruf auf unterer Ebene aktualisieren und die Informationen der Zwischenebenen hinterfragen sollten.

3. Mehr Eigenverantwortung (dezentrale Führung)

Aus dem Organisationsvergleich mit Ameisen im Abschn. 5.6 konnten wir schlussfolgern, dass dezentrale Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen, also eine Entscheidungsfindung auf unteren Ebenen unter Berücksichtigung übergeordneter Unternehmensziele ohne die Rückkoppelung mit einer höheren Instanz, möglich ist. Dies setzt aber voraus, dass die Mitarbeiter wie die Ameisen über eine entsprechende Prägung verfügen. Dies sind die Kenntnis der Unternehmensziele und die Moral oder besser die Einstellung, die Unternehmensziele ohne Kontrolle ethisch zu verfolgen. Auch hier spielt die Ethik eine entscheidende Rolle.

Gemäß einer Studie der Unternehmensberatung Roland Berger, bei der 150 Führungskräfte befragt wurden, weist eine dezentrale Organisationsform die höchste Wachstumsstärke auf.⁸¹ Dezentrale Führung setzt Ethik bei den Mitarbeitern voraus, insofern sie hier Verantwortung übernehmen müssen. Sie müssen Entscheidungen mit Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg und die Wohlfahrt Dritter treffen, also auch eine Abwägung im Sinne eines ethischen Stakeholderansatzes vornehmen. Dies setzt wiederum eine ethische Persönlichkeit und fachliche Kompetenz voraus, sodass dieser Ansatz ebenfalls nicht in allen Unternehmensbereichen angewendet werden kann. Er bringt aber viele Vorteile. So fällt das oben dargestellte Informationsproblem weg, da dort entschieden wird, wo die Informationen für die ethische Abwägung vorhanden sind und auch die Verantwortung der Stelle zugewiesen wird, wo Entscheidung und Informationen zusammenfallen.

4. Weniger Hierarchieebenen

Je weniger Hierarchieebenen es gibt desto weniger bewusste und unbewusste Informationsverzerrungen gibt es. Das Ziel einer Organisation sollte ein Minimum an Führungsebenen sein, wie dies auch schon der Ansatz des Lean-Management zum Ausdruck brachte. Jede Führungskraft hat Eigeninteressen und verstärkt damit das Principal-Agent-Problem (vgl. Abschn. 7.3.2.2) im Unternehmen. Überflüssige Führungskräfte schwächen durch unangebrachte Interventionen die Motivation der Mitarbeiter, verschlechtern das Betriebsklima und verringern die Akzeptanz der Einkommensverteilung im Unternehmen.

5. Eine ethische Unternehmensführung

Eine ethisch orientierte Unternehmensführung bekommt tendenziell mehr und ehrlichere Informationen von den Mitarbeitern, weil eine Vertrauensbasis besteht. Eine ethisch orientierte Unternehmensführung beinhaltet auch eine ethische Mitarbeiterauswahl und eine Wertevermittlung im Unternehmen wie noch dargestellt wird.

Fazit

Zunächst ist festzuhalten, dass es sich bei einer verantwortungslosen Unternehmensstruktur nicht nur um ein Problem der Ethik handelt. Ist die Verantwortung nicht klar zugewiesen, bedeutet das, dass die Mitarbeiter für Fehlleistungen nicht zur Rechenschaft gezogen werden können. Dies ist ein negativer Anreiz. Nicht- oder Fehlleistungen werden nicht bestraft, was Missmanagement und damit geringere Produktivität zur Folge hat. Ferner bedeutet eine mangelhafte Verantwortungszuweisung nicht zwingend, dass man sich nicht verantwortlich fühlt. Bei einem ausgebildeten ethischen Bewusstsein wird sich der Mitarbeiter selbst fragen, was er positiv ändern kann und welche Folgen sein Handeln und auch sein Nichthandeln haben. Entscheidend ist dann, dass die Vorgesetzten ihn hierbei unterstützen, also das Unternehmen ethisch ausgerichtet ist.

⁸¹Vgl. Bötzel, Stefan u. a. (2004), S. 8.

Da man einen solch selbstkritischen Mitarbeiter nicht voraussetzen kann, ist die Verantwortung in den Stellenbeschreibungen klar zu definieren. Hierbei helfen Verantwortungsbäume, die die Produktverantwortung des Unternehmens auf alle bei der Produkterstellung beteiligten Mitarbeiter zuweisen. Wichtig ist, dass er hierbei keine Verantwortungslücken oder auch Überschneidungen gibt, die bei den Mitarbeitern zu Missverständnissen bezüglich der Aufteilung von Handeln und Verantwortung führen könnten. Damit die Aufgaben der Mitarbeiter und damit auch die Verantwortung klar aufgeteilt werden, sind sie zusammen mit den Unternehmensprozessen im Rahmen eines Qualitätsmanagements abzubilden.

Ein Grundproblem ist, dass der Vorgesetzte nicht wissen kann, wann es auf unterer Ebene für ihn wichtige Informationen gegeben hat. Die Verantwortung für die Informationsweitergabe muss deshalb dezentral beim Mitarbeiter liegen, der sie als erster bekommt. Informationsweitergabe muss deshalb eine Bringschuld sein. Unterlassene Informationsweitergabe ist zu sanktionieren.

Letztlich kosten Hierarchiestufen Effizienz. Entscheidungen verzögern sich. Informationen gehen verloren. Sowohl die Freiheitsrechte als auch die Arbeitskosten sind in den modernen Industriestaaten hoch, weshalb sich mit weniger Hierarchien und mehr Verantwortung für die Mitarbeiter nicht nur Kosten einsparen lassen könnten, sondern dies würde auch eine höhere Entlohnung und einen größeren persönlichen Entfaltungsspielraum ermöglichen.

Es ist eine Illusion, dass Führungskräfte Mitarbeiter kontrollieren können. Je komplexer die Aufgaben werden umso weniger ist dies möglich, da der Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft immer einen Informationsvorsprung haben wird. Es fällt auch schwer, generelle Aussagen über die Menge der Hierarchiestufen und die Struktur der Hierarchien zu treffen, da die Prozesse und Aufgaben und damit auch letztlich die Qualifikation der Mitarbeiter in jeder Branche anders sind. Die Unternehmen sollten nicht nur Kostenstellen für die Führungskräfte einrichten und ihnen die Erlöse der unterstellten Mitarbeiter zuschlüsseln, sondern auch Probeprozesse ohne die Hierarchiestufen fahren, um den Mehrwert und die Aufgaben der Führungskraft aufzuzeigen. Im Bankensektor könnten beispielsweise höherwertige dezentrale Tätigkeiten wie beispielsweise der Vertrieb einem Personal- und Informationskoordinator zugewiesen werden. Die Verantwortung läge dann klar bei den Mitarbeitern, die den direkten Kundenkontakt haben und damit den unmittelbaren Informationszugang. Hierzu ist aber ein ganzheitlicher Ansatz einer dezentralen Unternehmensführung erforderlich wie der noch vorzustellende Managementansatz der qualitativen Führung.

Es geht darum, eine Vertrauenskultur zu entwickeln. Hierzu wird unterstützendes Vorgesetztenverhalten gefordert anstelle einer hierarchischen Abhängigkeit, ebenso die Öffnung der Informationswege quer zur Organisation. Entscheidungskompetenzen sollen delegiert anstatt zentralisiert werden, verbunden mit mehr Eigenkontrolle anstatt von Fremdkontrolle.⁸² Der Ansatz der dezentralen Unternehmensorganisation

⁸²Vgl. Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1991), S. 120.

bedeutet eine Optimierung von Entscheidungseinheiten als Module, sodass die Nachteile einer komplexen Hierarchie umgangen werden, der Einzelne auf seiner Ebene aber nicht mit der Entscheidung überfordert ist. Der Mitarbeiter kann direkt in den Unternehmensprozess eingreifen. Auf diese Weise werden aufwendige Entscheidungswege überflüssig und die Motivation des Mitarbeiters im Unternehmen erhöht.⁸³

Verständnisfragen

1. Wie können Hierarchien die Produktivität in einem Unternehmen negativ beeinflussen?
2. Wie können Hierarchien die Ethik in einem Unternehmen negativ beeinflussen?
3. Welche Möglichkeiten gibt es, die negativen Auswirkungen von Hierarchien zu umgehen?

7.2.2 Ombudspersonen

Der Name Ombudsmann kommt aus Schweden. Er dient den Bürgern als Ansprechpartner, Vermittler und Schlichter und soll ihre Position gegenüber den staatlichen Ämtern stärken. Er überprüft beispielsweise Beschwerden wegen Amtsmissbrauchs oder willkürlichen Entscheidungen. Im Unternehmen kann er eine ähnliche Funktion einnehmen. Er dient als neutrales institutionalisiertes Dialog- und Zugangsorgan. Genießt er Vertrauen, kann er Konflikte schlichten und das Einbeziehen der Öffentlichkeit überflüssig machen.⁸⁴ Um Objektivität zu demonstrieren, bietet es sich an, einen externen Anwalt mit dieser Aufgabe zu betrauen. In diesem Fall wird als passenderer Name die Bezeichnung „Vertrauensanwalt“ empfohlen. In der Form eines externen Anwalts soll er bei Gesetzesverstößen wie Betrug, Untreue, Bestechung und anderen Wirtschaftsstraftaten zwischen dem Hinweisgeber und dem Unternehmen vermitteln. Gegenüber anonymen Online-Systemen bietet der Ombudsmann den Vorteil eines persönlichen Kontakts, was – wie die Praxis zeigt – Falschinformationen fast ausschließt. Online-Systemen wird auch bezüglich des Umgangs mit den Informationen weniger vertraut. Der Ombudsmann hat die Rolle eines Vertrauensmannes. Er schützt zum einen die Identität des Hinweisgebers. Zum andern wollen die Mitarbeiter ihm ihr Problem nicht nur mitteilen, sondern auch beraten und über den Fortgang des Beschwerdeprozesses informiert werden.⁸⁵

⁸³Vgl. Reichwald, R./Möslein K. (1997), S. 16 f.

⁸⁴Vgl. Staffelbach, Bruno (1994), S. 328, Jousen, E. (2008), S. 50 f. sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 270 f.

⁸⁵Vgl. Jousen, E. (2008), S. 50 ff. sowie <http://ombudsmann.lexpert.de/products/products.htm> sowie <http://www.ombudsmann-strafrecht.de/fragen-antworten.html> (Abfrage vom 22.08.2014).

Die Ombuds-Stelle ermöglicht gerade den Mitarbeitern auf den unteren Ebenen, die Hierarchie zu umgehen. Die Neutralität kann er am besten demonstrieren, wenn die Stelle extern besetzt wird. Nur, wenn der Obmudsmann neutral, objektiv und konfliktbreit ist, wird er von den Mitarbeitern und den Unternehmensstellen anerkannt werden. Allerdings benötigt er auch den Rückhalt bei der Geschäftsleitung. Andernfalls werden seine Empfehlungen nicht umgesetzt und er damit bedeutungslos.

Für Stakeholder können beispielsweise gebührenfreie Hotlines als Beschwerdestellen geschaffen werden, die auch ethische Beschwerden aufnehmen (z. B. Kundenbeschwerden).

7.2.3 Ethik-Beauftragte (Ethics Officers)

Sie nehmen die Funktionen einer Beschwerdestelle und eines Ombudsmanns wahr. Ihr Aufgabenbereich umfasst aber auch noch, ethische Probleme und Konflikte antizipativ festzustellen und Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Die Dialogfunktion wird so gesehen um eine Innovations-, Impuls-, und Entwicklungsfunktion erweitert.⁸⁶ Ein Ethics Officer in den USA hat darüber hinaus die Aufgabe, die verabschiedeten ethischen Standards im Unternehmen durchzusetzen und eine ethische Unternehmenskultur aufzubauen oder zu erhalten.⁸⁷ Der Ethik-Beauftragte kann in seiner Funktion von einer eigenen Abteilung unterstützt werden. Dies bietet sich insbesondere bei größeren Konzernen an, bei denen es ein Netz von Ethikbeauftragten gibt, die international verteilt sind und koordiniert werden müssen. Beispielsweise hat Siemens in Deutschland die Abteilung „Compliance Helpdesk und Monitoring“ eingerichtet, die Hinweisen auf unmoralische Praktiken nachgeht und hierfür eine Hotline unterhält („Tell us“) und die Mitarbeiter bei ethischen Fragestellungen berät („Ask us“).⁸⁸

7.2.4 Ethik-Kommission

Im Gegensatz zu den vorher genannten Einrichtungen ist eine Ethik-Kommission kein ständiges Organ und setzt sich aus mehreren Personen zusammen, was eine noch größere Akzeptanz im Unternehmen ermöglicht. Die Personen sollten so ausgewählt werden, dass alle Interessengruppierungen des Unternehmens und ggf. auch andere Stakeholdern (z. B. Kunden) vertreten sind. Eine solche Art von Dialog-Forum erhöht sowohl die Akzeptanz als auch die Legitimation und ermöglicht es dem Unternehmen, die Kommission als Diskussionsforum⁸⁹ zu verwenden.

⁸⁶Vgl. Staffelbach, Bruno (1994), S. 329.

⁸⁷Vgl. <http://www.corporate-ethics.us/EO.htm> sowie <http://www.wisegeek.com/what-is-an-ethicsofficer.htm> (09.10.2012).

⁸⁸Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 275.

⁸⁹Vgl. Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1991), S. 115 sowie Pech J.C. (2007), S. 267 ff.

Klassische Aufgaben der Ethik-Kommission sind z. B.

- die Erstellung und Weiterentwicklung des Unternehmensleitbildes und die Festlegung von Sanktionen bei Nichteinhaltung,
- ethische Beratung der Unternehmensleitung,
- Lösungen zu ethischen Fragestellungen erarbeiten,
- externen und internen Ethik-Beschwerden nachgehen sowie
- Maßnahmen zur Förderung der Ethik-Kultur im Unternehmen vorschlagen.⁹⁰

Bis auf die externe und interne Ethik-Beschwerdebearbeitung sind dies alles beratende Funktionen, die gut von einem aus Mitarbeitern und externen Stakeholdern zusammengesetzten Gremium erfüllt werden können. So kann innerhalb der Kommission ein ethischer Stakeholderdialog durchgeführt und damit eine ethische Abwägung unter Einbeziehung der Außensicht der Stakeholder stattfinden. Bei der Beschwerdebearbeitung hat eine Ethik-Kommission jedoch den Nachteil, dass sie kein ständiges Organ ist. Auch kann es durch die vielen verschiedenen Kommissionsmitglieder zu Abstimmungsproblemen kommen. So gesehen sollte sie bei der Beschwerdebearbeitung von internen Ethik-Officern unterstützt werden. Generell sollte der Ethik-Kommission die Möglichkeit gegeben werden, sich direkt über die Unternehmensprozesse zu informieren. Hierzu ist es erforderlich, dass sie Mitarbeiter direkt befragen kann.

Allerdings hat die Ethik-Kommission nur eine beratende und meinungsbildende Funktion. Die Exekutivbefugnisse liegen bei der Geschäftsleitung, was für die Ethik-Kommission die Möglichkeiten zur ethischen Einflussnahme im Unternehmen einschränkt. Gerade hier liegt aber auch eine weitere Gestaltungsoption. Die Ethik-Kommission kann den Aufsichtsrat oder den Eigentümer bei der Überwachung des Managements durch eine separate Informationsfunktion unterstützen und damit das Principal-Agent-Problem (vgl. Abschn. 7.3.2.2) verringern. Die Ethik-Kommission berät dann nicht mehr nur das Management, sondern auch den Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat vertritt die Eigentümer des Unternehmens bei der Kontrolle des Managements und damit des gesamten Unternehmens. Er trägt somit letztlich als höchstes Organ der Organisation auch die ethische Unternehmensverantwortung.

7.2.5 Whistle Blowing

Wie soll sich ein Mitarbeiter verhalten, wenn Vorgesetzte oder Kollegen von ihm unmoralisches Verhalten verlangen, weil es vermeintlich im Unternehmensinteresse ist? Mitarbeiter und Führungskräfte sind hier in einem Dilemma bzw. Loyalitätskonflikt.⁹¹

⁹⁰Vgl. Staffelbach, Bruno (1994), S. 331 ff. sowie Wittmann, Stephan (1994), S. 89.

⁹¹Vgl. Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1991), S. 152 ff.

Für den Mitarbeiter ist es in diesem Fall das Einfachste, wenn er nur die Interessen des Unternehmens verfolgt, weil er dann nicht mit Sanktionen zu rechnen hat, sondern vielleicht sogar belohnt wird. Dieses Verhalten ist aber ethisch nicht wünschenswert, weil Dritte zu Schaden kommen. Der Mitarbeiter kann in der Regel auch nicht kündigen, weil er auf seinen Arbeitsplatz angewiesen ist und dies unverhältnismäßig ist. Dies wäre für andere Mitarbeiter ein abschreckendes Verhalten und würde auch an der Unternehmenspolitik nichts ändern. Es bleibt noch die argumentative Auseinandersetzung mit den Vorgesetzten und Kollegen und der Appell an moralische Werte. Dies erfordert allerdings viel Zivilcourage und ist nicht unbedingt erfolgreich, sondern wird unter Umständen als Affront verstanden. In der Regel wird deshalb der Mitarbeiter die Konfrontation mit dem Unternehmen vermeiden und sich unethisch verhalten.⁹² Langfristig schadet sich das Unternehmen in der Regel mit unethischem Verhalten. Wie im Folgenden an Beispielen gezeigt werden soll:

- Kunden dürfen beispielsweise nicht über Produkteigenschaften und Vertragsbedingungen belogen werden: Kurzfristig lockt hier ein gewinnbringender Verkauf, langfristig verliert das Unternehmen einen Kunden und seinen guten Ruf.
- Bilanzen dürfen nicht gefälscht oder schlechte Unternehmensnachrichten gegenüber den Kreditgebern und Aktionären verschwiegen werden: Kurzfristig kann das Unternehmen negative Konsequenzen abwehren, aber in der Regel gelingt auf dieser Basis kein Turn-around und das Fehlverhalten beschleunigt später mangels Vertrauens den Niedergang.
- Abhängigkeiten (z. B. von Lieferanten) sollten nicht ausgenutzt werden: es ist durchaus legitim die Preise des Lieferanten zu drücken. Bleibt allerdings dem Zulieferer keine Gewinnmarge mehr, wird er mittelfristig ausfallen oder die Qualität seiner Produkte verbilligen und damit verschlechtern (Beispiel die Opel-Strategie des Chefeinkäufers Lopez). Langfristig führt diese Strategie für das Unternehmen somit zu Qualitätsproblemen und zu einer Konzentration der Zulieferer, was die Abhängigkeit von einer einseitigen zu einer gegenseitigen macht.

Wenn ethische Verstöße nicht im Interesse des Unternehmens liegen, ist es wichtig, dass eine offene Unternehmenskultur besteht, in der vermeintliche Verstöße und Konflikte angesprochen werden. Die Mitarbeiter werden sich anderenfalls nicht trauen, ihre ethischen Dilemmas offenzulegen und sich irrtümlich im Interesse des Unternehmens verhalten.

Da die Unternehmensleitung die Vorgänge im Unternehmen nicht überwachen kann, bekommt sie von unethischen Verhalten oft keine Kenntnis. Im Normalfall kann sich ein Mitarbeiter an seinen Vorgesetzten wenden und dieser wird ihn bei ethischem Handeln unterstützen. Sind jedoch Vorgesetzte in die Verstöße involviert, werden diese versuchen, die unethischen Vorfälle geheim zu halten. Wenn die internen Beschwerdewege

⁹²Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 203.

des Unternehmens nicht funktionieren oder die Unternehmensleitung das unethische Verhalten deckt, bleibt dem Mitarbeiter nur der Gang an die Öffentlichkeit, um durch öffentlichen Druck eine Änderung zu erreichen.⁹³ Unethisches Verhalten schädigt Personen und das System als Ganzes. Die Öffentlichkeit, also die Stakeholder, haben somit ein Interesse an einem ethischen Unternehmensverhalten.⁹⁴

In folgenden Fällen wandten sich Mitarbeiter an die Öffentlichkeit, um ein unethisches Verhalten abzustellen:

1. Der Vizepräsident der Forschungsabteilung des US-Tabakunternehmens Brown & Williamson, der öffentlich machte, dass sein Unternehmen dem Tabak heimlich suchterverstärkende Zusatzstoffe beimischte.⁹⁵
2. Im Vorfeld der Challenger-Katastrophe wiesen Mitarbeiter auf Sicherheitsmängel hin.⁹⁶
3. Ebenso wiesen Mitarbeiter beim Ford Pinto auf die Sicherheitsmängel hin.
4. Der Amerikaner Dan Gellert informierte die Öffentlichkeit, dass das Flugzeug L-1011 seines Arbeitgebers Lockheed nicht den Sicherheitsbestimmungen entsprach.⁹⁷

In der Literatur finden sich verschiedene Kriterien für das Whistle Blowing. Hier sollen die Kriterien zur Verleihung des Whistleblower-Preises durch die Vereinigung Deutscher Wissenschaftler zitiert werden. Für externes **Whistle Blowing** müssen folglich folgende Voraussetzungen erfüllt sein (Definition):

- Erstens muss es sich um eine brisante Enthüllung handeln (**revealing wrongdoing**).
- Zweitens muss der Whistle Blower Alarm schlagen, indem er zunächst versucht, im Unternehmen auf den Missstand aufmerksam zu machen. Geschieht hier nichts, geht er an die Öffentlichkeit (**going outside**).
- Drittens müssen selbstlose Motive bei dem Whistle-Blower vorliegen (**serving the public interest**).⁹⁸
- Darüber hinaus muss er viertens bedeutende Nachteile wie z. B. seinen Beruf, seine Karriere oder seine Existenz durch die Enthüllung in Kauf nehmen (**risking retaliation**).

Für die ethische Bewertung des Whistle Blowing spielt also auch eine Rolle, ob hiermit ein persönlicher Vorteil verbunden ist. Beispielsweise ist der Verkauf von Schweizer

⁹³Eine Mindermeinung zählt auch das interne Anzeigen von unethischem Verhalten von Kollegen oder anderen Angestellten des Unternehmens gegenüber Vorgesetzten zum Whistle Blowing. Vgl. Leisinger, Klaus M. (1997), S. 133 ff.

⁹⁴Vgl. Annuscheit, Rainer (2009).

⁹⁵Vgl. Maijca, Marin (2003).

⁹⁶Vgl. Martin, Douglas (2012).

⁹⁷Vgl. Leisinger, Klaus M. (1997), S. 134.

⁹⁸Vgl. die Kriterien zur Verleihung des Whistleblower-Preises durch die Vereinigung Deutscher Wissenschaftler http://www.vdw-ev.de/index.php/de-DE/?option=com_content&view=article&id=17 (Abruf am 22.08.2014).

Steuer-CDs mit geheimen Bankdaten möglicher Steuerhinterzieher nicht vor allem aus ethischen Gründen motiviert, wenn dafür 2,5 Mio. € von deutschen Finanzämtern bezahlt wird.⁹⁹ Vielmehr wird erwartet, dass der Whistle Blower persönliche Nachteile in Kauf nimmt, um der Allgemeinheit zu Nutzen oder sein Gewissen zu beruhigen. Es handelt sich also um extreme ethische Anforderungen, die an Kant erinnern, der bei ethischen Handlungen nicht nur eine gute Gesinnung erwartet, sondern für eine reine, optimale ethische Handlung auch eine Selbstaufopferung.

Beim externen **Whistle Blowing** handelt es sich um die bewusste Umgehung der Firmenhierarchie oder auch der Unternehmensleitung. Personen des Unternehmens, das Unternehmen selbst oder auch andere Stakeholder (wie bei Umsatzeinbußen abhängige Lieferanten) werden durch das Whistle Blowing geschädigt, weshalb die Whistle Blower auch oft als Denunzianten, illoyale Mitarbeiter oder Nestbeschmutzer empfunden werden und Mobbing oder Repressalien ausgesetzt sind. Am drastischen sind die Konsequenzen, wenn sich der Mitarbeiter an die Öffentlichkeit wendet, weil hiermit immer auch ein Imageschaden verbunden ist. Es ist auch nicht ausgeschlossen, dass unschuldige Mitarbeiter durch das Wistle Blowing geschädigt werden, wenn beispielsweise ein umweltschädigendes Produkt nicht mehr hergestellt werden kann und die Mitarbeiter entlassen werden müssen.

Der Whistle Blower muss deshalb immer eine Güterabwägung durchführen. Wie sind die Folgen seiner Tat, und wer wird davon wie betroffen verglichen mit den Folgen des anzuzeigenden unethischen Verhaltens im Unternehmen. Ferner sollte er nur aufgrund von Fakten aktiv werden und alle unternehmensinternen Möglichkeiten ausgeschöpft haben, um den ethischen Missstand zu beseitigen. Offenes Argumentieren und Beschwerden ist immer dem Whistle Blowing vorzuziehen. Der Tatbestand sollte objektiv ethisch bewertet werden. Emotionale Rachegefühle sind kontraproduktiv.

Aufgrund des Interesse der Öffentlichkeit an der Aufdeckung von unethischem Unternehmensverhaltens ist der Whistle Blower in England seit 1999 gesetzlich vor Mobbing oder Kündigung geschützt.¹⁰⁰ In Deutschland ist ein Arbeitnehmer der Treue gegenüber seinem Arbeitgeber verpflichtet und muss Straftaten zuerst, ausgenommen schwere Straftaten wie Raub und räuberische Erpressung, intern melden. Erst, wenn dies erfolglos ist, darf er nach außen gehen. Verstößt er gegen diese Regelung ist arbeitsrechtlich zumindest eine Kündigung gerechtfertigt.¹⁰¹ Es gibt keinen Befehlsnotstand. Ein Vorgesetzter, der eine Straftat befiehlt, macht sich strafbar. Ebenso der Mitarbeiter, der sie ausführt. Bestenfalls gibt es bei starker Abhängigkeit eine Strafminderung.¹⁰² Im April 2019 hat das EU-Parlament eine Richtlinie zum Whistleblowerschutz beschlossen, die innerhalb von zwei Jahren von allen Mitgliedsstaaten umgesetzt werden muss. Die Unternehmen müssen ein

⁹⁹Vgl. Pittroff, E. (2011), S. 9 ff. sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 206.

¹⁰⁰Vgl. Thurn, Valentin/Ott, Ursula (2001), S. 104.

¹⁰¹Vgl. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/geachtete-whistleblower-die-denunzianten-vomdienst-a-765414.html>.

¹⁰²<http://www.fiskalbetrug.de> (30.09.2013).

anonymes Hinweisgebersystem einrichten und den Hinweisgebern soll es erlaubt sein, sich an die Behörden zu wenden, wenn sie intern auf Widerstand stoßen. Repressalien sind verboten. Öffentliche Hinweise sind auch ohne vorherige interne Meldung erlaubt, wenn eine Gefahr für die Öffentlichkeit droht oder Vergeltungsmaßnahmen gegen den Hinweisgeber drohen. Die Hinweisgeber sollen von den Mitgliedstaaten beraten und bei Gerichtsverfahren juristisch, finanziell und psychologisch unterstützt werden.¹⁰³

Das Whistle Blowing kann aber auch wie eine Kronzeugenregelung wirken, wenn der Whistle-Blower selbst in die kriminellen Vergehen verstrickt ist. Im Fall der UBS entschied die US-Steuerbehörde Internal Revenue Service (IRS), dass der Zweck die Mittel heiligt und belohnte den Informanten Bradley Birkenfeld mit 104 Mio. US\$ für die Informationen über amerikanische Steuerhinterzieher, die durch die UBS, also auch durch Birkenfeld, unterstützt worden waren.¹⁰⁴ Dies hat allerdings mit Ethik wenig zu tun.

Whistle Blowing zeigt immer, dass die offiziellen Beschwerdewege und die Unternehmenskontrollen bzw. – hierarchien nicht funktioniert haben. Zumindest fehlt Vertrauen bei den Whistle Blowern in die eigene Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur wird vor allem durch das Management geprägt. Eine Kultur des „Schweigens“ und „Wegsehens“ wird meist durch das Management erzeugt. Das Ansprechen von Tabuthemen, die das Management unterdrücken will, wie schlechte Arbeitsbedingungen und Sicherheitsstandards oder schlechte Produkteigenschaften, wird bestraft, indem man die Mitarbeiter in den Firmenabläufen benachteiligt. Eine Risikokommunikation fehlt. Eine solche Kultur fördert einen „Verrat“, da sie nur durch Whistle-Blowing aufgebrochen werden kann. Als direkter Ansprechpartner kommt hier vor allem der Betriebs- und Personalrat infrage, der nach dem BetrVerfG und BPersVG hierzu legitimiert ist.¹⁰⁵

Das Unternehmen kann allerdings die Funktion des Whistle Blowers auch nutzen, indem es einen unabhängigen Ansprechpartner benennt, also eine Stelle schafft, die direkt der Unternehmensleitung untersteht (internes **Wistle Blowing**). Meldungen sollten offiziell oder anonym erfolgen können und müssen immer von Repressalien ausgeschlossen sein. Die Whistle Blowing Stelle benötigt im Unternehmen unbeschränkte Zugriffsbefugnisse, um die Richtigkeit der Meldungen zu überprüfen bzw. Beweise sammeln zu können. Hier von kann die Unternehmensleitung ausgenommen sein. Die unternehmensinternen Whistle Blowing Fälle werden nicht öffentlich, was einen großen Vorteil für das Unternehmen darstellt. Der Ruf des Unternehmens wird nicht beschädigt und Strafzahlungen können ggf. vermieden werden. lich muss es möglich sein, Informationen und insbesondere Beschwerden an der Hierarchie vorbei zu platzieren. Für Beschwerden über Vorgesetzte sollte es Ombudsstellen geben.

¹⁰³Vgl. <https://www.europarl.europa.eu/news/de/press-room/20190410IPR37529/whistleblower-neue-vorschriften-fur-eu-weiten-schutz-von-informanten> sowie <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/whistleblower-haben-es-in-deutschland-immer-noch-schwer-16188511.html>.

¹⁰⁴Vgl. http://www.washingtonpost.com/business/economy/ubs-whistleblower-awarded-104m-byirs-for-helping-in-swiss-bank-probe/2012/09/11/1a7232a2-fc28-11e1-b153-218509a954e1_story.html.

¹⁰⁵Vgl. Rhode-Liebenau, Björn (2005), S. 37 ff.

Die HTW Chur und EQS Group befragten 2018 1400 Unternehmen in vier europäischen Ländern zu ihren Erfahrungen mit Whistleblowing. 40 % der Unternehmen beklagten Missstände von Fälschen von Finanzkennzahlen bis Mobbing, wobei 17 % der hierdurch entstandenen Schäden hunderttausend Euro überstiegen. Fast jeder zweite Hinweis erwies sich als relevant und substantiell. Von den Verstößen waren große internationale Unternehmen überproportional betroffen. Rd. 41 % der befragten Unternehmen hatte kein Hinweisgebersystem, in Deutschland 44 %.¹⁰⁶

Fazit

Vorbeugen kann man unethischen Verhaltensweisen durch Ethikseminare, Leitbildern, ethischen Beförderung- und Entlohnungsrichtlinien, direktem Kontakt zwischen den Hierarchiestufen, also auch der Unternehmensleitung mit der Basis und letztlich durch die richtige Auswahl der Führungskräfte und Mitarbeitern. Entscheidend ist die Unternehmenskultur, die ethisches Verhalten fördern sollte anstatt es zu unterdrücken. Letzt

Die vorgestellten organisatorischen Maßnahmen unterstützen die Ethik im Unternehmen. Entscheidend ist allerdings eine allumfassende Ethikkonzeption, die vom gesamten Unternehmen getragen wird und von den Mitarbeitern und insbesondere von den Führungskräften verinnerlicht wird. Natürlich ist die Einrichtung von Ethik-Stellen und Ethik-Instrumenten ein nach außen wirkungsvolles PR-Instrument. Wenn es aber dabei bleibt, wirkt es kontraproduktiv.

Verständnisfragen

1. Halten Sie Beschwerdestellen in Unternehmen für notwendig? Begründen Sie Ihre Meinung.
2. Welche Arten von Beschwerdestellen gibt es? Beschreiben Sie ihre Vor- und Nachteile.
3. Nennen Sie die vier Kriterien für Whistle Blowing.
4. Wie kann es zu Whistle Blowing kommen?

Was folgt warum?

Es wurde gezeigt, dass ethisches Verhalten die Produktivität im Unternehmen steigert. Im Folgenden geht es um die Ethik in der Personalführung. Die Personalführung und -auswahl beeinflusst unmittelbar die Unternehmenskultur und ist deshalb das wichtigste Instrument, um ethisches Verhalten im Unternehmen hervorzurufen.

¹⁰⁶Vgl. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/whistleblower-haben-es-in-deutschland-immer-noch-schwer-16188511.html>.

Lernziele

Sie sollten in der Lage sein, die Bedeutung und die Instrumente einer ethischen Unternehmensführung zu erklären.

7.3 Führungsethik

► **Führung** in einem Unternehmen wird definiert als zielorientierte Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Unternehmens (Definition).¹⁰⁷ Hierunter fällt die Corporate Governance als die Unternehmensordnung und das Management, insbesondere die Personalführung. Unter Führung wird auch personenbezogener „die zielorientierte Verhaltensbeeinflussung von Personen mit Hilfe von Kommunikationsprozessen“ verstanden und bezogen auf den Betrieb, „die Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten“¹⁰⁸.

Im Folgenden wollen wir anhand von der Case Study Enron die Anforderungen für eine optimale Unternehmensführung herausarbeiten.

7.3.1 Case-Study Enron

Am Anfang des 21. Jahrhunderts wurde die Weltwirtschaft in den USA durch eine Serie von Unternehmenskrisen erschüttert. Um ihren Aktienkurs zu steigern, hatten viele Unternehmen in den USA ihre Bilanzen manipuliert und ihre Zahlen geschönt. Allein in 2000 mussten 233 Unternehmen aufgrund des Drucks der SEC (Securities Exchange Commission) ihre Bilanzen korrigieren, was einen entsprechenden Kurseinbruch nach sich zog. Beispielsweise hatte der zweitgrößte amerikanische Telekommunikationskonzern Worldcom seine Bilanz um 7,15 Mrd. US\$ manipuliert und der bekannte Kopiergerätehersteller Xerox Scheinumsätze in Milliardenhöhe für die Jahre 1998 und 1999 ausgewiesen sowie in 2000 den Vorsteuergewinn um 845 Mio. US\$ zu hoch angegeben. Der eklatanteste Fall war allerdings das Vorzeigeunternehmen Enron. Das siebtgrößte amerikanische Unternehmen war jahrelang der Liebling der Aktienanalysten und der Wirtschaftspresse gewesen. Die Presse wählte Enron zum innovativsten und meist bewunderten amerikanischen Unternehmen und den Enron Aufsichtsrat (Board) in 2000 zu einem der fünf besten.

Enron hatte fünf Jahre hintereinander jedes Quartal steigende Einnahmen gemeldet. Enrons Marktkapitalisierung stieg von 10 Mrd. US\$ in 1997 auf den Höchststand von 67 Mrd. US\$ im Herbst 2000. Enron verdiente sein Geld ursprünglich mit Gaspipelines,

¹⁰⁷Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 191.

¹⁰⁸Hey, Dieter/Schröter, Armin (1985), S. 31. Oder „Leadership is the accomplishment of a goal through the direction of human assistants.“ Prentice, W.C.H. (2004), S. 102.

entwickelte sich jedoch zu einem innovativen Handelsunternehmen. Enron handelte mit allem rund um Energie, aber vor allem mit Derivaten wie beispielsweise Futures (Positionen) auf die Wetterentwicklung. Angefangen von dem CEO Jeff Skilling (ab 2001), der 1990 mit einem Harvard Abschluss von der berühmten Beratungsfirma McKinsey kam, bis zur renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen hatte Enron den Ruf, das Beste zu repräsentieren, was Amerikas Wirtschaftselite zu bieten hatte. Direkt von McKinsey kommend, prägte vor allem Skilling¹⁰⁹ die strategische Ausrichtung und die Unternehmenskultur Enrons. Skilling wollte das Letzte aus seinen Mitarbeitern heraus-holen. Er verlangte höchsten Arbeitseinsatz und Qualität, um dem Unternehmensslogan „The worlds leading company“ gerecht zu werden. Hierzu implementierte er spezielle Anreizmechanismen. Die Händler wurden erfolgsabhängig nach ihrem Kontraktvolumen bezahlt. Doch damit nicht genug. Gemäß dem sprichwörtlichen McKinsey Motto „Up or out“ organisierte er Mitarbeiterankings, wobei die unteren 20 % mit ihrer Entlassung rechnen mussten. Gemäß dem Grundsatz „survival of the fittest“ konnte er sich somit der Bestleistungen seiner Mitarbeiter sicher sein. Gepaart wurde dieses Incentive-System mit einer strengen hierarchischen Unterordnung: „If you didn't act like a light bulb came on pretty quick, Skilling would dismiss you.“¹¹⁰ Die Leiterin der Enron Abteilung für Unternehmensentwicklung, Sherron Watkins traute sich nicht die Bilanzfälschungen bei Enron intern anzuprangern, weil sie Angst vor ihrer Entlassung hatte.¹¹¹ Und der CEO von Lehman, Richard Fuld, soll einen ähnlichen Führungsstil gehabt haben. Auch hier trauten sich die Mitarbeiter nicht, Fuld die Verluste zu melden. Mitarbeiter, die wie Mike Gelband, Chef der Immobilienabteilung, 2006 vor den Immobilienrisiken warnten wurden entlassen.¹¹²

Wie reagierten die Mitarbeiter? Sie taten alles, um Skilling zufrieden zu stellen. Das Volumen der Handelskontrakte wurde künstlich erhöht. Fehler wurden den Vorgesetzten nicht gemeldet. Es durfte ja auch keine geben – bei Enron. Scheinbar arbeiteten alle Mitarbeiter ständig und perfekt. Insgesamt bildete sich eine Atmosphäre der Angst sowie des Misstrauens und des gegenseitigen Übervorteilens. Die Händler hatten Angst, nur für wenige Minuten ihren Arbeitsplatz zu verlassen, weil sie fürchteten, einer ihrer Kollegen könnte Informationen über die eingegangenen Positionen aus ihrem Computer holen, um gegen sie an den Märkten zu wetten und damit ihre Positionen zu entwerten. Letztlich machte Skilling seine Mitarbeiter weder glücklich noch bekam er die von ihnen gewünschte Produktivität. Er erreichte sie nicht. Sein System der Härte und Angst bewirkte das Gegenteil. Die produktiven Kräfte der Mitarbeiter wurden nicht für

¹⁰⁹Skilling galt und gilt als sehr intelligent, allerdings auch als arrogant. Er wurde ebenso wie Lay wegen Betrug, Geldwäsche und Verschwörung angeklagt. Jedoch fiel der Nachweis schwer, weil Skilling alle Anweisungen nur mündlich gegeben hatte. Vgl. Handelsblatt vom 27./28./29.01.06, S. 15.

¹¹⁰McLean, Bethany (2001).

¹¹¹Vgl. Windolf, Paul (2003), S. 205.

¹¹²Der Spiegel 11/2009, S. 43 f.

das Unternehmensziel nutzbar gemacht, weshalb Enron auch nicht die „worlds leadings company“ sein konnte.

Zu guter Letzt kam alles raus. Enron hatte Scheingewinne von rd. 1 Mrd. US\$ ausgewiesen und die renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen die manipulierten Bilanzen testiert, was nicht nur das Ende beider Gesellschaften bedeutete, sondern auch die gesamte Finanzbranche erschütterte. Die Ehre, den Betrug aufgedeckt zu haben, gebührt zwei Short-sellern namens Jim Chanos und Doug Millet, die für das damals relativ unbekannte Unternehmen Kynikos Associates arbeiteten. Sie hatten zwar nicht mehr Informationen als die anderen Marktteilnehmer, waren aber anscheinend aufmerksamer, weil sie bei Enron ein lukratives Short-selling-Geschäft vermuteten, also den Verkauf von geliehenen Enron-Aktien, wobei der Gewinn durch die Rückgabe von günstiger eingekauften Aktien entsteht. Sie wiesen darauf hin, dass Enrons operating margin (Umsatzrendite) von 5 % in 2000 auf unter 2 % Anfang 2001 gefallen war, und dass es sich nach wie vor nicht erklären ließe, wie Enron wirklich sein Geld verdiene. Ferner stünde der Cash-Flow in keinem Verhältnis zu den ausgewiesenen Gewinnen, sei also zu niedrig. Auch sei es doch erstaunlich, dass Skilling seine Aktien zu einem Kurs von 80 US\$ verkaufe, wo er doch in der Öffentlichkeit behaupte, sie seien eigentlich 126 US\$ wert. Aber auch der Vorgänger von Skillings als CEO, Kenneth Lay, verkaufte in 2001 Enron-Aktien im Wert von 70 Mio. US\$ während er gleichzeitig den Enron-Mitarbeitern den Kauf von Enron-Aktien als sichere Investition empfahl. Enron konnte die Vorwürfe in der Öffentlichkeit nicht entkräften. Als der Aktienkurs schließlich bei 40 US\$ angelangt war, verließ Skilling das Unternehmen und Lay wurde wieder CEO. Auch Lay dementierte die Gerüchte über Enrons Probleme. Es gäbe weder „accounting“ noch „trading issues“ noch „reserve issues“. Schließlich meldete Enron am 16. Oktober 2001 einen Verlust von 618 Mio. US\$ und schrieb Assets in Höhe von 1,6 Mrd. US\$ ab. Lay bestand noch am 23. Oktober darauf, dass Enrons Geschäfte jetzt sehr gut liefen. Das Downgrade unter Investmentgrade von S & P löste dann die Insolvenz aus, da dies die sofortige Rückzahlungsverpflichtung der in den Related-party-Unternehmen outgesourcten Schulden in Höhe von 4 Mrd. US\$ nach sich zog. Auch auf die Related-party-Problematik hatte Chanos hingewiesen. Enron hatte seine Schulden nicht in der Bilanz konsolidiert, sondern auf von Enron Mitarbeitern geführten Unternehmen verschoben und hierüber auch noch Scheingewinne verbucht. Was nur Wenige wussten, es gab eine Rückfallklausel für die Kredite falls Enrons Rating unter Investmentgrade fallen würde. Mit der Insolvenz wurde ein Vermögenswert von rd. 65 Mrd. US\$ (Kursmaximum) vernichtet, was in etwa dem Bruttoinlandsprodukt von Libyen oder Syrien entspricht. Hinzu kam der Schaden des Ausfalls Enrons als Kontrahent bei den Derivaten, die auch als Absicherungsinstrumente der Risiken von anderen Unternehmen gedient hatten.¹¹³ Von 1989 bis 2001 hatte Lay Enron-Aktien für 300 Mio. US\$ verkauft und zwar überwiegend mit Aktienoptionen.¹¹⁴

¹¹³Vgl. Mclean, Bethany (2001), S. 53–58; Collin, Denis (2006), Fox, Loren (2006) sowie Markham, Jerry W. (2006).

¹¹⁴Vgl. http://en.wikipedia.org/wiki/Kenneth_Lay vom 08.10.06.

Um den Vertrauensverlust zu begrenzen, schrieb das Business Round Table, ein Zusammenschluss der CEOs der fünfhundert größten amerikanischen Aktienunternehmen im Februar 2002:

The United States has the best corporate governance, financial reporting, and securities market systems in the world. These systems work because the adoption of the best practices by public companies with a framework of laws and regulations. The collapse of the Enron Corporation is a profound and troubling exception to the overall record of success.¹¹⁵

Leider war jedoch Enron kein Einzelfall. Der nächst größere Ausfall war Worldcom wegen manipulierter Bilanzen. Und dann gab es viele andere ähnliche Fälle nicht nur in den USA.

Folgen von Enron, Worldcom & Co.

Die Enron-Chefs Jeff Skilling und Kenneth Lay bekamen ebenso wie der Worldcom-Chef Bernie Ebbers mehrjährige Haftstrafen wegen Bilanzmanipulation. Aufgrund der zahlreichen Betrugsskandale verschärfte die US-Regierung mit dem Sarbane-Oxley-Act die Berichtspflichten und die Gefängnisstrafen für Bilanzmanipulation. Allein die Citygroup und J P Morgan Chase zahlten den Enron- und Worldcomopfern rund 9 Mrd. US\$ Schadenersatz. Sie akzeptierten einen Vergleich und wendeten damit den Fortgang einer Klage ab, bei der ihnen die Kläger vorwarfen, bei den Bilanzfälschungen mitgewirkt zu haben. Darüber hinaus bekamen zwei Manager des US-Investmenthaus Merrill Lynch mehrjährige Gefängnisstrafen für die Beihilfe bei Enrons Bilanzfälschung. Sie hatten mit Enron einen Vertrag abgeschlossen, der dazu diente, Enrons finanzielle Lage zu verschleiern.¹¹⁶

Dem Wirtschaftsprüfer Arthur Andersen wurde falsche Bilanzierung bei den Unternehmen Sunbeam Products, Waste Management, Asia Pulp and Paper, der Baptist Foundation of Arizona und Enron vorgeworfen. In 2002 wurde Arthur Andersen wegen Justizbehinderung verurteilt und verlor daraufhin die Lizenz als Wirtschaftsprüfer. Andersen Mitarbeiter hatten zahlreiche Enron-Beweisakten vernichtet. Arthur Andersen wurde daraufhin aufgelöst und hinterließ über 100 Zivil- und Schadenersatzklagen.¹¹⁷

Als Reaktion auf die Wirtschaftskriminalitätsvorfälle von Enron, Worldcom u. a. wurde in den USA die Federal Sentencing Guidelines eingeführt, die börsennotierten Unternehmen die Einrichtung eines Whistle-Blowing-Systems vorschreiben.¹¹⁸ Im Großen und Ganzen wurde die Chance für eine Verbesserung der Wirtschaftsordnung, die sich aus den Skandalen Enron, Worldcom & Co. ergab, aber verpasst. Da Politiker in der Regel reagieren und nicht agieren, wurden auf Druck der empörten Öffentlichkeit viele Reformen diskutiert, aber nur sehr wenige umgesetzt. Von einer unternehmerischen

¹¹⁵Schwarz, Gunter Christian/Holland, Björn (2002), S. 1662.

¹¹⁶Vgl. Handelsblatt vom 11.07.05, S. 21.

¹¹⁷Vgl. „Arthur Andersen“, http://en.wikipedia.org/wiki/Arthur_Andersen, vom 08.10.06.

¹¹⁸Vgl. Annuscheit, Rainer (2009).

Haftung der Topmanager war beispielsweise relativ schnell keine Rede mehr. Vielmehr wollten sich die meisten Manager des Sarban-Oxley-Acts wieder entledigen.¹¹⁹ So konnte man auf den nächsten Unternehmensskandal warten. Der kam dann in Form der Finanzkrise.

Gruppenarbeit: Enron

Diskutieren Sie in Ihrer Gruppe die Gründe für den Konkurs Enrons. Warum konnte Enron zu den zehn größten Unternehmen der USA aufsteigen und dann in sich zusammenbrechen?

7.3.2 Ethik-Schwächen der Corporate Governance

7.3.2.1 Vom Unternehmer zum Manager

Wenn wir nach Ursachen für die beschriebenen Unternehmenskrisen suchen, scheint das Fehlverhalten von Managern ein zentraler Faktor zu sein. Was ist die Funktion von Managern in Unternehmen? Was sind ihre Besonderheiten, ihre Charakteristika? Fangen wir doch historisch an: wie kam es zu von Managern geführten Unternehmen? Wenn man von landwirtschaftlichen Betrieben absieht, entstanden Unternehmen erst im Rahmen der Industrialisierung. Erst die produktive Kombination von Mensch und Maschine als Folge des technischen Fortschritts bei den Produktionsmethoden machte die Arbeitsteilung in größere Gruppen lukrativ. Die ersten industriellen Unternehmen von Bedeutung waren die Porzellan- und Tuchmanufakturen in England, Frankreich und Deutschland im siebzehnten und achtzehnten Jahrhundert. Es entstand die Organisationsform des Unternehmens, die in den folgenden Jahrzehnten und Jahrhunderten mit dem zunehmenden technischen Fortschritt immer mehr die volkswirtschaftliche Wertschöpfung dominierte. Die industrielle Revolution veränderte die Vorgaben des menschlichen Zusammenlebens nachhaltig. Die Welt war nicht mehr die alte und jeder neue technische Fortschritt änderte wiederum die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft und damit auch für die Gesellschaft. Auch die derzeit viel diskutierte Globalisierung ist letztlich eine Folge des Fortschritts bei den Transport- und Kommunikationstechniken. Globalisierung gibt es somit bereits spätestens seit der Erfindung der Segelschifffahrt. Mit dem technischen Fortschritt wuchs die Bedeutung des Kapitals. Für die immer komplexer werdenden Maschinen mussten immer größere Anteile des Sozialprodukts in Investitionen umgeleitet werden. Auch die Organisationsform und das Sozialgebilde Unternehmen wurde immer größer und komplexer. Konnte früher ein Bauer mit einem Pflug ein Feld bestellen, waren nun viele Menschen auf die gegenseitige Kooperation angewiesen, um die gemeinsame Wertschöpfung realisieren zu können.

¹¹⁹Lt. 32. Annual Board of Directors Study, Korn/Ferry International vom 23.02.06, http://news.onvista.de/alle.html?ID_NEWS=20584380.

Wie entstanden Unternehmen? Wie wurden Menschen und Maschinen zu einem produktiven Ganzen zusammengeführt? Der berühmte Ökonom Schumpeter liefert hierfür eine qualitative Erklärung.¹²⁰ Nach Schumpeter muss es immer zuerst einen Unternehmer geben. Wobei ein Unternehmer kein durchschnittlicher Mensch ist, sondern immer auch ein Hasardeur und Draufgänger. Der Unternehmensgründer, der sogenannte Pionierunternehmer, setzt auf Chance, also auf den möglichen Reichtum und wagt den ersten Schritt zur Realisierung seiner Idee, in der Regel eine Erfindung (Innovation). Oft handelt es sich um einen Ingenieur wie beispielsweise Edison, dem Erfinder der Glühlampe, der General Electric gründete. Es kann sich aber auch um Prozessinnovationen wie die Fließbandproduktion bei Henry Ford handeln, neue Organisationsformen, die Erschließung neuer Märkte oder ähnliches. All diese Ideen versprechen hohe Wertschöpfungsgewinne, also Mehrwerte für den Pionierunternehmer. Sie verteilen sich später auf die gesamte Volkswirtschaft, wenn sich die Innovationen und Ideen durchgesetzt und Nachahmer gefunden haben, die die Pioniergewinne im Wettbewerb durch Preisunterbietung aufreiben. Die Vorteile, die sich aus den Produkten ergeben, werden dann fast ausschließlich auf die Konsumenten verteilt. Das Risiko des Scheiterns der Idee tragen aber ausschließlich die Pionierunternehmer und das Kapital, das sie für die Umsetzung der Ideen einsetzen. Die lockenden Gewinne und eine gewisse Risikofreudigkeit sind jedoch nur ein Grund, das Risiko der Unternehmung auf sich zu nehmen. Ansonsten würde sich der Unternehmer nicht von einem Spekulanten unterscheiden. Er ist ein Gestalter, ein Veränderer, der ja mit seiner Idee gerade die Wege beschreiten muss, die vor ihm noch keiner gegangen ist. Zur Umsetzung einer Idee in einer Unternehmung gehört sehr viel mehr.

Der Unternehmer muss von seiner Idee überzeugt sein und einen eisernen Willen zur Umsetzung haben. Oft grenzt diese Überzeugung an eine Manie. Sie gibt ihm Kraft, Dinge immer wieder anzutreiben und Widerstände zu überwinden, bis seine Idee umgesetzt ist. Schumpeter spricht vom dynamischen Unternehmer. Dies geht in der Regel so weit, dass der Unternehmer die Idee zu seiner Lebensaufgabe macht. Er ist so überzeugt von ihrer Bedeutung, dass Idee und Person des Unternehmers eins werden, was manchmal an Besessenheit grenzen kann. Die Umsetzung der Idee in der Unternehmung empfindet er als kreative und sinngebende Selbstverwirklichung, ein Schöpfungsprozess von etwas ganz Neuem, zuvor nie da gewesenem. Hierfür ist er bereit, seine Existenz aufs Spiel zu setzen. Diesem klassischen Unternehmer standen keine Risikokapitalgeber und Aktienmärkte zur Verfügung. Er musste sich das Kapital in der Regel leihen und hierfür persönlich haften. Schumpeter nennt deshalb eine weitere Voraussetzung für die Umsetzung der Unternehmung. Der Unternehmer muss auf einen dynamischen risikofreudigen Bankier treffen, der das Potential der unternehmerischen Idee nachvollziehen kann und ihm das Kapital zur Verfügung stellt.

Wir halten fest: historisch ist ein Unternehmer etwas Besonderes und etwas Gutes. Er ist nicht nur fast genial, sondern auch ein Macher und Umsetzer, jemand, der etwas

¹²⁰Vgl. Schumpeter, Joseph Alois (1911).

wagt – etwas unternimmt. Er bringt die Volkswirtschaft nach vorn, indem er Innovationen umsetzt und durch die produktive Kombination von Menschen und Maschinen Werte schafft. Er will seine Idee umsetzen. Hierfür riskiert er seine persönliche Existenz. Natürlich will er auch für sein Wagnis entlohnt werden. Reich zu werden, ist oft nicht die Hauptmotivation, sondern kommt nach der Selbstverwirklichung. Das idealisierte Außenbild des Unternehmers ist deshalb fast altruistisch. Er opfert sich scheinbar auf, um Arbeitsplätze und Wohlstand für alle zu schaffen. Folglich müsste er von der Gesellschaft verehrt und bewundert werden. Dieses Bild entspricht aber nicht der modernen Realität. Die Gesellschaft hat heute nicht mehr das Bild des aufopfernden Unternehmers vor Augen, sondern von dem sich bereichernden Manager.

Der Manager ist aber kein Unternehmer. Das Berufsbild des Unternehmers hat sich im Laufe der Zeit sehr geändert. Pionier- und Gründerunternehmer sind heutzutage die Ausnahme. Zwar gibt es immer wieder Innovationen, sie finden allerdings größtenteils in bereits bestehenden Unternehmen statt. Hier trifft das oben skizzierte Bild des selbsthaftenden Unternehmers nur noch selten zu. Die Einführung der Kapitalgesellschaften hat die Risikoverteilung grundlegend verändert. Um das Innovationspotenzial zu finanzieren und damit nutzen zu können, wurde neben den Personengesellschaften die Aktiengesellschaften als Kapitalsammelstelle geschaffen und das Haftungsrisiko begrenzt. Es haftet nur noch das eingesetzte Kapital. Der Unternehmer haftet nicht mehr persönlich und existenziell. Mittlerweile finanzieren sogar Start-ups ihr Wachstum und ihre Innovationen mit Risikokapital über die entsprechenden Aktienmärkte. Es entstand als neue Gattung der Manager. Er wurde zum Angestellten der Kapitalgeber, zum Agent des Principals, womit sich neue Probleme auftraten.

Die Rolle des Managers beinhaltet andere Interessen und Anreize, wie auch der kapitalgebende Kapitalmarkt andere Gesetzmäßigkeiten hat. Sie erschweren teilweise ethisches Verhalten und damit auch effizientes Wirtschaften wie im Folgenden gezeigt wird.

7.3.2.2 Die Principal-Agent-Problematik

Wenn man auf der Top-Managementebene Verhaltensweisen sieht, die ein Unternehmen zum Selbstbedienungsladen machen, wenn mit zweierlei Maßstäben gemessen wird, dann kann ich mir nicht vorstellen, dass das für junge Leute eine Aspiration ist, an die Spitze zu kommen; es sei denn, sie sind machtbessenen. Wenn man sich die Automobil-Industrie anschaut, und nur dafür kann ich sprechen, dann ist da schon ein gewisser Verfall festzustellen. Die Rambos sind auf dem Vormarsch.¹²¹

Es gibt viele Theorien zu Managern. Die alte Stuart-Theorie sieht den Manager sehr idealistisch als ehrenwerten „honorable wealth builder“ an. Die Neoklassik unterstellt hingegen Nutzenmaximierung, differenziert aber nicht zwischen Unternehmenseigentümer und Manager. Wenn das Unternehmen nicht mehr vom Unternehmer geleitet wird,

¹²¹So ein deutscher Top-Manager, zitiert nach Buß, Eugen (2009), S. 17.

dem Gründer und Eigentümer, sondern der Eigentümer die Aufgabe des Unternehmensmanagements an einen Dritten übergibt, also diese Rollen auseinanderfallen, kommt es auch zur Aufteilung der mit diesen Rollen verbundenen Interessen. Dies kann jeder nachvollziehen, der einmal eine für ihn wichtige Aufgabe an einen Dritten übergeben hat, von dessen Zuverlässigkeit und Leistung er dann abhängig war. Dies hat Vor- und Nachteile. Wenn der Agent, also die angestellte dritte Person für die Aufgabe besser geeignet ist als der Principal, also der Eigentümer oder Kapitalgeber, ist die Aufgaben-delegation vorteilhaft für beide. Der Principal hat aber immer das Problem, dass er sich auf den Agent verlassen muss. Die Principal Agent Problematik drückt sich also bereits in dem Volkssprichwort „verlass dich auf andere und du bist verlassen“ aus. Die Wirtschaftswissenschaft hat dieses Problem bereits mit Adam Smith angesprochen und in den letzten Jahrzehnten nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Kapitalgesellschaften neu in der Principal-Agent-Theorie thematisiert.¹²²

Erst die Principal-Agent-Theorie beschäftigte sich mit diesem Unterschied, unterstellt aber weiterhin konsequente rationale Nutzenmaximierung. Demnach wäre es also – ad absurdum geführt – das Ziel des Managers, im Rahmen der Legalität bei einem möglichst geringen Arbeitseinsatz und geringen persönlichen Opfern für sich selbst das Maximale aus dem ihm anvertrauten Unternehmen herauszuholen, also das Unternehmen zu schädigen. Bei der Principal-Agent-Theorie wird somit der Interessenkonflikt zwischen Principal und Agent betont. In der Realität dürften sich die Manager zwischen diesen beiden Extremen bewegen, also weder selbstlose sich aufopfernde Erfüllungsgehilfen der Kapitalgeber noch ausschließlich nutzenmaximierende Parasiten sein. Allerdings muss sich der Kapitalgeber der möglichen Interessenkonflikte bewusst sein und auch mit den Extremen rechnen.

Bei der Interessendivergenz unterscheidet die Principal-Agent-Theorie sogenannte Moral-Hazard- sowie Risk-Shifting-Probleme. Moral Hazard beschreibt die den Principal schädigenden Anreize des Agenten, beispielsweise Gewinne vor dem Principal zu verstecken, um sie in schlechten Zeiten als Erfolg vorweisen zu können. Risk shifting betreibt der Agent, wenn er das Unternehmensrisiko auf Kosten des Principal absichert, indem er beispielsweise die Zahlung einer Dividende an den Principal zugunsten einer Gewinnthesaurierung zurückhält. Oder, dass der Agent seinen Nutzen auf Kosten des Principals durch indirekte Vergünstigungen erhöhen kann. Zu denken wäre in diesem Zusammenhang an teure Geschäftsreisen, Büroräume und Dienstwagen. Natürlich gehören auch die menschlichen intrinsischen Interessen und Bedürfnisse dazu, die man nicht unterschätzen sollte. Der Manager will Macht, Einfluss und Anerkennung. Wie kann er sie bekommen? Indem er beispielsweise den Umsatz auf Kosten der Rentabilität und der Unternehmenssicherheit erhöht. Dies wäre durch Übernahmen möglich,

¹²²Ross, Jensen und Meckling gelten als Begründer der Agency-Theory. Vgl. Ross, Stephen A. (1973), S. 134 sowie Jensen, Michael C./Meckling, William H. (1976), S. 348 sowie Nowak, Eric (1997), S. 22. Ansätze finden sich bereits bei Adam Smiths „Wealth of Nations ...“, vgl. Madrian, Jens Peter (1998), S. 69.

wobei er gleichzeitig sein Image als starker Eroberer aufwerten könnte. Insgesamt stellt die Principal-Agency-Theorie verschiedene Agency Costs fest, die sich aus dem Auseinanderfallen von Unternehmenseigentümer und Manager ergeben. Es sind zunächst die Kontrollkosten (bonding costs), die der Principal aufwenden muss, um eine interessenskonforme Handlung des Agenten sicherzustellen. Zunächst muss er sich informieren und dann bei abweichendem Verhalten eingreifen und den Agenten zwingen, sein Verhalten anzupassen. Als Residualkosten ergeben sich dann die verbleibenden Kosten, die dem Principal daraus entstehen, dass es ihm nicht gelingt, den Agenten hundertprozentig zur Verfolgung seiner Interessen zu bringen.

Bei der Durchsetzung seiner Interessen ist der Principal darüber hinaus durch eine Informationsasymmetrie benachteiligt. Die Principal-Agent-Theorie unterscheidet hierbei zwischen den bereits oben dargestellten Hidden Characteristics, Hidden Intentions und Hidden Actions sowie Hidden Information. Unter Hidden Characteristics versteht man hierbei die für den Principal bei der Einstellung des Agenten (Vertragsabschluss) trotz Zeugnissen unbekannten Eigenschaften des Agenten wie beispielsweise den tatsächlichen Qualifikationsgrad, die Integrität, Arbeitseinstellung und Loyalität. Der Einkauf externer Führungskräfte birgt demnach ein hohes Risiko der Fehleinschätzung (Hidden Characteristics). Die Führungskraft kann zwar vielleicht auf Erfolge in anderen Unternehmen verweisen, dem neuen Arbeitgeber (Principal) dürfte es aber schwer fallen, den Wahrheitsgehalt der Angaben einzuschätzen. Weder ist der Markt für Führungskräfte transparent für die nachfragenden Arbeitgeber noch das nachgefragte Gut selbst, das Personal. Der Einkauf eines externen Mitarbeiters ist deshalb mit hohen Risiken verbunden nur wirklich zu empfehlen, wenn intern niemand vergleichbares zur Verfügung steht oder mit dem Mitarbeiter externes Wissen in das Unternehmen transferiert werden soll, zu dem das Unternehmen sonst keinen Zugang hat.

Auch Head Hunter helfen wenig, asymmetrische Informationen zu überwinden, da sie daran interessiert sind, ihren Kandidaten möglichst gut zu platzieren, um am höheren Gehalt über die Vermittlungsprovision mitzuverdienen. Umgekehrt kann ein Manager durch häufigen Jobwechsel die asymmetrischen Informationen zu seinem Vorteil ausnutzen. Wenn es ihm gelingt, sich immer wieder besser zu präsentieren als er in Wirklichkeit ist, kann er sich bei jedem Wechsel verbessern. Fällt seine mangelnde Eignung im Unternehmen auf nachdem er seine Position angetreten hat, kann er sich wieder wegbewerben. Oft duldet der neue Arbeitgeber auch die Schwächen des Managers. Prinzipiell hat der Manager, der ihn eingestellt hat, kein Interesse daran, seine Fehlentscheidung offenzulegen, solange die Schwächen des Mitarbeiters keine persönlichen Nachteile bereiten.

Hidden Information stehen für die Informationsdefizite, die der Principal bei der Kontrolle der Handlungen des Agenten hat. Ihm fehlen schlichtweg die Informationen, die den Handlungen des Agenten zugrunde liegen. Hidden Action bezeichnet schließlich das Unvermögen des Principals, die Effektivität der Handlungen des Agenten ex post zu beurteilen. Der Principal kennt zwar das Ergebnis der Handlungen, nicht jedoch den Handlungsrahmen, also alle Umweltbedingungen zum Zeitpunkt der Handlungen. Er weiß folglich nicht, ob der Erfolg oder Misserfolg auf externe Einflüsse zurückzuführen

sind, für die der Manager nicht verantwortlich ist oder auf die Leistung oder Nichtleistung des Managements.¹²³ Folglich fällt es dem Manager leicht, sein Versagen mit externen Einflüssen wie beispielsweise Rezessionen, Nachfrageeinbrüchen, Unwettern, Vorproduktknappheiten etc. zu begründen.

Die Kontrollkosten als Informations- und Durchsetzungskosten steigen für den Principal mit der Größe des Unternehmens und stehen in Relation zu den zu erwartenden Einnahmen aus seinen Kapitalanteilen. Sind die Agency Costs kleiner als die Residualkosten wird der Principal nicht tätig werden. Hier steckt ein Grundproblem der Publikumskapitalgesellschaften. Eine Kontrolle kann dort, wenn überhaupt, nur durch den Aufsichtsrat stattfinden, da auf den Hauptversammlungen die Kleinanleger oder ausländischen Kapitalgeber aufgrund des relativ zu ihrem Aktienanteil hohen Zeitaufwands nebst Reisekosten nicht anwesend sind. Eine Kontrolle des Aufsichtsrates kann dann in diesen Fällen aber gar nicht stattfinden. Umgekehrt haben Minderheitsaktionäre auf den Hauptversammlungen aufgrund der geringen Anzahl der anwesenden Stimmberechtigten einen unverhältnismäßig hohen Einfluss.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, warum es den Aktionären bei Enron und den Investmentbanken im Rahmen der Subprimekrise nicht gelang, die Manager zu kontrollieren. Umso wichtiger ist eine effektive Kontrolle des Vorstands durch Vertreter der Aktionärsinteressen. Eine Trennung von CEO und einem kontrollierenden Board-Chair ist hierfür die Mindestvoraussetzung. Bei größeren Unternehmen sollte der Aufsichtsratsvorsitzende ein gut bezahlter Fulltimejob sein. Auch er sollte am Erfolg des Unternehmens persönlich interessiert und deshalb mit einem langfristig orientierten Optionsprogramm beteiligt sein. Dieses Programm sollte – wie im nächsten Kapitel gezeigt wird – auch eine eingeschränkte Haftung beinhalten. Es muss sichergestellt werden, dass die Kontrolle des Vorstands objektiv, also unbefangen ist. Es darf keine Conflicts of Interest geben. Dies gilt sowohl für Wirtschaftsprüfer als auch für Aufsichtsräte. Ehemalige Vorstände derselben Firma sind hierfür ebenso wenig geeignet wie Vorstände von Firmen, in denen der zu kontrollierende Vorstand im Aufsichtsrat sitzt oder Freunde und Verwandte des Vorstands. Aufgrund der Professionalität und der Interessenidentität wären Aktienfonds für diese Aufgabe am besten geeignet, gefolgt von kapitalgedeckten Versicherungen. Ein positives Beispiel für die erfolgreiche Vertretung von Aktionärsinteressen ist der weltgrößte USPensionsfonds Calpers. Er verweigerte nicht nur die Entlastung von Vorständen, die seiner Meinung nach nicht die Aktionärsinteressen vertreten haben, sondern mischt sich auch in die Politik ein, wenn Aktionärsinteressen betroffen sind. Beispielsweise verweigerte der Fonds die Zustimmung zur Entlastung von Vorständen, die ihre Wirtschaftsprüfer auch für andere Aufgaben als Bilanzprüfungen bezahlten. Viele Unternehmen reagierten und trennen inzwischen zwischen Bilanzprüfungen und Beratungsleistungen.¹²⁴ Damit interne Beförderungen

¹²³Vgl. Madrian, Jens Peter (1998), S. 70 ff.

¹²⁴Vgl. Handelsblatt vom 08.11.04, S. 2.

auf der Basis von Beziehungen erschwert werden, sollten ferner die Qualifikationen der wichtigsten Manager veröffentlicht werden.

Die Kontrolle der Manager durch die Eigentümer wird durch die enge Verknüpfung von Aufsichtsräten, Vorständen und der Politik vor allem in Deutschland und der Schweiz erschwert. In der Literatur spricht man von einer Konsensgesellschaft, die durch diese personellen Beziehungen entsteht und die sich gegen Veränderungen abschotten kann.¹²⁵

Die unverhältnismäßige Entwicklung der Gehälter kann somit auch auf die mangelnde Kontrolle der Unternehmensführung zurückgeführt werden. Warum sollte ein nicht moralisch denkender Vorstand auf die Selbstbereicherung verzichten, wenn er nichts zu befürchten hat?

Case Study Shareholder Kontrolle

Ethik im Finanzsektor

Die Cum-Ex-Geschäfte, die vielen Skandale der Deutschen Bank und der jüngste Skandal von Goldman Sachs um den malaysischen Staatsfonds zeigen, dass es immer noch viel unethisches Verhalten im Finanzsektor gibt. Das Verhalten der Banker hat sich nach der Finanzkrise nicht wesentlich geändert. 2013 glaubten nur 36 % der befragten Wall Street Mitarbeiter, dass sich ihre Branche zum Besseren verändert habe. Hingegen waren 52 % überzeugt, dass die Konkurrenz in „illegale oder unethische“ Aktionen verstrickt sei. Diese Informationen bezeugten fast ein Viertel im eigenen Haus erlebt oder „aus erster Hand“ erfahren zu haben. Allerdings hielten 29 % unethische oder illegale Tricks für notwendig, „um erfolgreich zu sein“. Vor allem bei jüngeren Mitarbeitern scheint es an einer ethischen Einstellung zu mangeln. 36 % der Nachwuchsbanker mit weniger als zehn Jahren Erfahrung befürworteten windige Tricks, gegenüber 18 % der Wall-Street-Veteranen mit mehr als 20 Berufsjahren. Ein Viertel wäre zu Insiderhandel bereit, „wenn sie damit ungeschoren mindestens zehn Millionen Dollar verdienen könnten“. Beim den jüngeren Kollegen steigt dieser Anteil sogar auf 38 %. 17 % sind der Überzeugung, „dass ihre Chefs wegschauen, wenn sie einen Top-Performer des Insiderhandels verdächtigen“. Begründet wird dies mit einem zu niedrigen Einkommen: 26 % sind der Meinung, „dass die Vergütungspläne oder Bonusstrukturen ihrer Unternehmen Ansporn seien, ethische Normen zu verraten oder das Gesetz zu brechen“. Dieser Ansicht sind bei den jüngeren 31 %, bei den Älteren 21 %.

Laut der Schutzgemeinschaft für Wertpapierbesitz verlor die Deutsche Bank in den letzten fünf Jahren 76,4 % ihres Anleger-Depotwertes. Parallel gab es Strafzahlungen für zahlreiche Gesetzesverstöße, die Eigenkapitalerhöhungen notwendig machten. Diese Strafzahlungen wurden überwiegend durch das Investmentbanking verursacht. Gemäß Vergütungsbericht verdienten 643 Angestellte mehr als 1 Mio. € in 2018,

¹²⁵Vgl. Schieffer, Alexander (1998), S. 296.

davon die meisten Investmentbanker. Ihr Spartenchef Garth Ritchie verdiente knapp 9 Mio.

Das Beispiel der Deutschen Bank zeigt die Bedeutung der Managerethik für den langfristigen Unternehmenserfolg. Es wird deutlich, dass sich unethisches Verhalten nur kurzfristig aber nicht langfristig auszahlen kann. Ein risikofreudiges am kurzfristigen Erfolg orientiertes Verhalten des Managers kann durch falsche Anreize (Horal hazards) hervorgerufen werden. Solche Fehlanreize gehen von einer hohen erfolgsabhängigen Entlohnung aus, wenn sie kurzfristig ausgerichtet ist. Wie experimentell gezeigt wurde, bewirkt eine kurzfristig ausgerichtet und einseitige Beteiligung der Manager an der positiven Unternehmensentwicklung eine starken Risikofreudigkeit des Managers auf Kosten der Unternehmenseigentümer. Die Manager riskieren wenig. Auch eine strafrechtliche Verfolgung findet in der Regel nicht statt. Oft wird eine Mitverantwortung des Unternehmens festgestellt oder es kommt zu einem außergerichtlichen Vergleich. Haftpflichtversicherungen decken alles bis auf Vorsatz ab. Vorsatz läßt sich aber nur schwer nachweisen.

Wie können die Eigentümer ihre Interessen gegen die Manager durchsetzen? Der Vertreter der Aktionäre der Deutschen Bank Achleitner ist der höchstbezahlte Dax-Aufsichtsratschef. Er war während der Zeit der Skandale im Amt und wurde immer wieder ebenso wie der Vorstand entlastet. Die Kontrolle des Vorstands durch den Aufsichtsrat funktioniert offensichtlich nicht. Egal wie die Ergebnisse sind, niemand wird zur Verantwortung gezogen. Gehaftet haben die Aktionäre und die Gesellschaft (Finanzkrise), während Vorstand und Aufsichtsrat trotz Verluste verdient haben. Vor diesem Hintergrund scheint auch die Kontrolle des Aufsichtsrates durch Fonds nicht immer unproblematisch. Warum haben diese Vorstand und Aufsichtsrat entlastet? Umgekehrt nehmen viele ETF-Fonds die Interessenvertretung ihrer Aktionäre gar nicht erst wahr, weshalb auf den Hauptversammlungen zu wenig stimmberechtigte Aktionäre vertreten sind, und deshalb Minderheitsaktionäre überproportional Macht ausüben können. Hier müsste gesetzlich vorgeschrieben werden, dass die Fonds ab einem Schwellenwert mitabstimmen müssen und ihr Abstimmungsverhalten im Internet offenlegen und erklären. Ferner sollten Ethikbeauftragte die Prozesse im Unternehmen kontrollieren und an Vorstand und Aufsichtsrat berichten. Die aufgezeigten ethischen Verfehlungen zeigen dringenden Handlungsbedarf. Falsche Anreize, mangelnde Kontrolle und Haftung führen zu Schwächen in der Corporate Governance. Skandale bis zur einer neuen Finanzkrise können die Folge sein.

(Vorlage für den Artikel: Conrad, Christian A. (2019): Fatale Anreize und fehlende Kontrollen schwächen Corporate Governance im Finanzsektor, in: Handelsblatt vom 28.03.2019. <https://www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-fatale-anreize-und-fehlende-kontrollen-schwaechen-corporate-governance-im-finanzsektor/24151920.html>)

Aufgaben

1. Warum können die Aktionäre nur bedingt ihre Interessen auf den Hauptversammlungen durchsetzen?
2. Wieso kann das ethisches Fehlverhalten zur Folge haben?
3. Was schlagen Sie vor, um die Kontrolle des Managements zu verbessern?

7.3.2.3 Aktienoptionen und Boni als unethische Anreize der Unternehmenssteuerung

Welche Lösungen werden zur Überwindung der Principal-Agent-Problematik angeboten? Das Naheliegende ist, den Agenten an dem Erfolg des Principals zu beteiligen. Die Principal-Agent-Theorie schlägt als Lösung zur Überwindung der Interessendivergenz zwischen Principal und Agent eine variable leistungsbezogene Entlohnung des Managers vor.¹²⁶ Infrage kommt hier also eine erfolgsabhängige Entlohnung durch sog. Boni oder Aktienoptionen.

Aktienoptionen ermöglichen eine Beteiligung an einem Unternehmen zu einem festgelegten Kurs für einen vorher bestimmten Zeitraum. Aktienoptionen werden deshalb als Lösung angeboten und sind vom Ansatz her auch ein geeignetes Anreizinstrument, um die Manager (Agents) für die Interessen der Aktionäre (Principals oder Shareholders) zu motivieren. Wenn die Manager ihre Aktienoptionen maximieren, maximieren sie gleichzeitig den Shareholdervalue. Mit der zunehmenden Bedeutung, die die Shareholderorientierung und die Principal-Agent-Problematik in der Öffentlichkeit erlangte, gingen immer mehr Unternehmen dazu über, Aktienoptionsprogramme einzuführen. Auch Enron setzte Aktienoptionen ein. Mit Aktienoptionen herrscht scheinbar Interessensharmonie. In der Praxis sind Aktienoptionen allerdings ein Beispiel für die ungleiche Machtverteilung zwischen Aktionären und Management geworden und haben sich damit selbst ad absurdum geführt. Überwiegend wurden die Optionen auf der Basis des aktuellen Aktienkursniveaus (at the money) ausgegeben. Die Manager mussten so gesehen nicht mehr tun als den Status zu halten, um allein die zusätzliche Wertsteigerung der Aktien als Inflationsausgleich mitzunehmen. Aber auch generelle Verschiebungen in dem Anlageverhalten zugunsten von Aktien erhöhten den Wert der Optionen. So werden die exorbitanten Gewinnsteigerungen der 100 größten US-Unternehmen (ohne Banken) um rd. 200 %, vor allem mit günstigeren Bilanzierungsvorschriften erklärt. In diesen Zeitraum fiel eine Rezession, während in der Wachstumsphase von 1995 bis 2000 die Gewinne nur um 3 % zulegten.¹²⁷ Und der Wert der Aktienoptionen des Ex-Daimler-Chefs Schrempp 2007 rd. 50 Mio. €, obwohl der Kurs Daimlers in seiner Amtsperiode von rd. 100 € in 1998 auf rd. 50€ in 2005 gesunken war. Und zwischenzeitig betrug der Wert der Daimler-Aktie teilweise nur 25 €.¹²⁸

¹²⁶Vgl. Ross, Stephen A. (1973), S. 134; Jensen, Michael C./Meckling, William H. (1976), S. 348 und Nowak, Eric (1997), S. 22.

¹²⁷Vgl. Wirtschaftswoche vom 23.04.2007, Nr. 17, S. 113.

¹²⁸Vgl. Berliner Zeitung vom 05.06.07, S. 11.

Wenn ein Anreiz für außergewöhnliche Leistung gesetzt werden sollte, hätte man einen Basiskurs unter dem aktuellen Kursniveau wählen oder zumindest die Optionen in Relation zur Wertentwicklung des durchschnittlichen Aktienindex und der Branche des jeweiligen Unternehmens ausgeben, also einen Benchmarkvergleich einführen müssen. Der Manager wäre dann nur für eine überdurchschnittliche Entwicklung seines Unternehmens bezahlt worden. So aber wird er für vieles belohnt, für das er nichts kann. Zahlen muss er nie. Vor diesem Hintergrund sind Aktienoptionen unter dem Strich nichts anderes als ein zusätzliches unverhältnismäßiges Entgelt.

Verstärkt wird der Fehlanreiz durch die in der Regel sehr kurze Halteverpflichtung. Maximiert der Manager ausgehend von dieser Konstellation seinen Nutzen, wird er alle Mittel nutzen, um eine kurzfristige Aktienkurserhöhung zu bewirken. Gelingt es ihm, kurzfristig mehrere Millionen durch den Verkauf seiner Aktienoptionen zu realisieren, verliert für ihn die langfristige Entwicklung des Unternehmens an Bedeutung, erst recht, wenn er nach der Kurssteigerung mit dem Millionengewinn das Unternehmen verlassen kann.¹²⁹ Der weltberühmte Investmentmanager Warren Buffet sieht deshalb in den Aktienoptionsplänen die Ursache für eine unglaubliche Überbezahlung der CEOs.¹³⁰ Für Sean Harrigan, dem Chef des weltgrößten Pensionsfonds Calpers ist der enorme Gehaltsanstieg bei Topmanagern auch auf die professionellen Gehaltsberater zurückzuführen, die gleichzeitig vom Topmanagement Aufträge zu erwarten haben (vor allem Wirtschaftsprüfer).¹³¹

Wie dem auch sei, die Einführung von Aktienoptionen zur Überwindung der Principal-Agent-Problematik hat nicht nur eine komplett neue Anreizstruktur geschaffen, sondern auch die interne Verteilung des Unternehmenseinkommens verzerrt. Betrug der Unterschied zwischen dem Verdienst eines Arbeiters und eines Topmanager 1980 im Durchschnitt das 40 fache, so erhöhte sich diese Differenz auf das rd. 530 fache im Jahre 2001.¹³² Im Zeitraum von 1990 bis 2004 blieb das Jahresgehalt eines durchschnittlichen US-Arbeiters bei 27.000 US\$, während das Durchschnittsgehalt der US-CEOs von 2,82 Mio. US\$ auf 11,8 Mio. US\$ anstieg.¹³³ Der extreme Anstieg der Managementgehälter fand zuerst in den USA statt. Mittlerweile verweisen Manager in der ganzen Welt bei ihren Gehaltsforderungen auf die USA und behaupten, dies sei internationaler Standard. Dabei werden inzwischen auch dort die unverhältnismäßigen Gehälter aufs Schärfste kritisiert.¹³⁴

Aktienoptionen sind ein wichtiges Anreizinstrument, um eine Interessenharmonie zwischen Managern und Aktionären herzustellen. Sie müssen jedoch so konstruiert sein,

¹²⁹Vgl. Utzig, Siegfried (2002), S. 595 ff.

¹³⁰Vgl. Utzig, Siegfried (2002), S. 595 ff.

¹³¹Vgl. Handelsblatt vom 08.11.04, S. 2.

¹³²Vgl. Schwarz, Gunter Christian/Holland, Björn (2002), S. 1665. Schwarz und Holland nennen für die 80er Jahre als Ausgangsniveau für die Gehaltssteigerungen ein Verhältnis von Topmanagergehalt zu Arbeitergehalt von 80:1 Sean Harrigan, der Chef des weltgrößten Pensionsfonds Calpers hingegen 40:1. Vgl. Handelsblatt vom 08.11.04, S. 2.

¹³³Vgl. Die Welt, vom 16.01.06, S. 16.

¹³⁴Vgl. Handelsblatt vom 08.11.04, S. 2 sowie Die Welt, vom 19.01.06, S. 16.

dass nur eine effektive, also erfolgreiche Leistung belohnt wird und die Halteverpflichtung möglichst über die Firmenzugehörigkeit des Managers hinausgeht. Anderenfalls können sich Aktienoptionen aufgrund des Informationsvorsprungs des Managers negativ auf den langfristigen Shareholdervalue auswirken. Wie die Beispiele Enrons und Worldcoms zeigen, gibt es viele Möglichkeiten, den kurzfristigen Shareholdervalue auf Kosten des langfristigen zu erhöhen. Die Ausrichtung am kurzfristigen Aktienkurs und damit auch Unternehmenserfolg war nicht zuletzt aufgrund der damit verbundenen höheren Risikobereitschaft eine Ursache für die Aktienbubble der 90er Jahre und den darauffolgenden Crash.

Eine zu hohe Beteiligung des Managers am Aktienkapital des Unternehmens kann dazu führen, dass für den Manager der Wert seiner langfristigen Beschäftigung im Unternehmen in den Hintergrund rückt. Vielmehr maximiert der Manager seinen Nutzen, indem er versucht, den Aktienkurs kurzfristig zu erhöhen, um dann seine Aktiengewinne zu realisieren. Ist er dann „reich“, kann er sich zur Ruhe setzen. Dies wird durch die Insiderproblematik unterstützt. Der CEO und andere Manager im Unternehmen wissen als erste, wenn die Auftragseingänge volumens- oder ertragsbezogen die veröffentlichten Wachstumsprognosen nicht mehr halten können, die Liquidität knapp wird oder Forderungen nicht mehr werthaltig sind – von selber vorgenommener kreativer Buchführung ganz zu schweigen. Der Manager kann somit seine überbewerteten Aktien immer an den schlechter informierten und deshalb gutgläubigen Aktionär verkaufen, was eigentlich Betrug ist. Viele Länder sehen jedoch für diesen Fall die Beweislast bei den Anlegern (Principals), was ausgehend von der Informationsasymmetrie unsinnig ist. Vielmehr sollte bei der Geschäftsführung die Kenntnis der internen Zahlen vorausgesetzt werden. Die Beweislast der Unschuld bei einer nachhaltigen Bereicherung des Managers durch Aktienverkäufe, verbunden mit einer Schädigung der Aktionäre, sollte vielmehr beim Manager liegen. In den USA sind nach den Regeln des 10b-5 des Security Exchange Acts zumindest kurswirksame Falschaussagen strafrechtlich und zivilrechtlich verfolgbar.¹³⁵

Wie kann die Principal-Agent-Problematik verringert werden? Aktienoptionen eignen sich hierfür nur bedingt, und wenn, dann müssen sie anders konstruiert sein. Aktienoptionen sollen den Manager motivieren, sich für die Interessen des Unternehmens einzusetzen. Falsch konstruiert erhöhen sie jedoch nur einseitig die Chancen des Managers auf Kosten der Chancen des Principals bei gleichzeitiger Erhöhung seines Risikos. Experimentell lässt sich zeigen, dass eine einseitige Entlohnung des Erfolgs ohne Verlustbeteiligung zu einem starken Anstieg der Risikobereitschaft führt.¹³⁶

Richtig konzipiert müssten die Anreize beim Manager die gleiche Chancen-Risiken-Verteilung wie beim Principal kreieren. Im Gegensatz zum Manager partizipiert der Shareholder nicht nur am Wertzuwachs des Unternehmens, sondern auch am

¹³⁵Vgl. Handelsblatt vom 19.10.04, S. 29.

¹³⁶Vgl. Conrad, Christian A. (2015).

Wertverfall. Er haftet mit seinem Kapital. Will man eine Interessenharmonie zwischen Shareholder und Manager herstellen (dem Agent und seinem Principal), so darf der Manager nicht nur beim positiven Unternehmensverlauf profitieren, sondern muss auch bei einer negativen Entwicklung haften. Anderenfalls entstehen Disincentives (Moral Hazard Probleme). Der Manager wird belohnt, wenn er sich unmoralisch verhält, also Bilanzen schön und generell versucht, kurzfristige Erfolge ohne Rücksicht auf die langfristige Unternehmensentwicklung auszuweisen.

Es gibt für den Manager viele Möglichkeiten der Erfolgsmanipulation. Beispielsweise könnte ein CEO beim Antritt seiner Position die Bilanzaktiva abwerten oder überzogene Rückstellungen bilden und dies seinem Vorgänger zuschreiben, um später die Positionen wieder aufzuwerten und dies als seinen Erfolg auszuweisen. Generell unterstützt eine einseitige und kurzfristige Chancenbeteiligung des Managers die Risikobereitschaft und die Bereitschaft, langfristige Erfordernisse und Risiken des Unternehmens hinten anzustellen. Wenn man darüber hinaus berücksichtigt, dass die Eigentümer (Principals) mit der Einstellung der Unternehmensmanager (Agents) ein hohes Risiko eingeht, weil ihnen seine Persönlichkeitsstruktur und Qualifikation zum größten Teil verborgen bleiben (Hidden Characteristics), so gewinnt die Haftung des Managers für den Shareholder eine besondere Bedeutung. Letztlich ist der Shareholder aber immer darauf angewiesen, seinem Manager zu vertrauen, weil er ihn – wie gezeigt – nur sehr beschränkt kontrollieren kann. Je mehr er ihm vertrauen kann, desto weniger muss er ihn kontrollieren, was den Aufwand für den Shareholder reduziert und damit die Rendite seiner Kapitalinvestition erhöht. Hinzu kommt das verringerte Ausfallrisiko, was den Erwartungswert der Kapitalrendite erhöht. Beides wird die Bereitschaft steigern, in das Unternehmen zu investieren. Vertrauen kann der Shareholder dem Manager aber nur, wenn dieser sich moralisch verhält. Moral ist also auch hier von besonderer Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung.

Um die langfristigen Interessen von Unternehmen und Managern in Übereinstimmung zu bringen, sollten Aktienoptionen nur dann langfristig in das Eigentum des Managers übergehen, wenn der Unternehmenserfolg durch den Manager auch langfristig gesteigert werden konnte. Eine geeignete Kennzahl wäre auf den Cash Flow bezogen die modifizierte langfristige Gesamtkapitalrentabilität, die auf den Branchendurchschnitt bezogen wird.¹³⁷

Modifizierte Gesamtkapitalrentabilität in Prozent (MGR) = $(\text{Cash Flow} / \text{Bilanzsumme}) \times 100$

Auch diese Kennzahl hat viele Schwächen. Sie berücksichtigt zum Beispiel nicht die Finanzierungsstruktur und aufgrund der Cash-Flow-Ausrichtung auch nicht die notwendigen Investitionen. Sie gibt damit einen Anreiz, nicht zu investieren, weil dies die MGR verringern würde. Diese Nachteile werden aber durch die Langfristigkeit der Betrachtung kompensiert. Die verglichen mit der Branche langfristige überdurchschnittliche Gesamtkapitalrentabilität ist die Basis für eine leistungsorientierte Entlohnung. Das heißt, dass die Vergütung rückwirkend auf den Durchschnitt der MGR der letzten fünf

¹³⁷Vgl. Conrad, Christian A. (2010).

Jahre gezahlt werden sollte. Dies beinhaltet dann auch eine Haftung, da über die fünf Jahre negative Entwicklungen mit den positiven verrechnet werden. Darüber hinaus ist ihr großer Vorteil die Einfachheit, die sie als externe Kontrollmessgröße prädestiniert.

Fazit

Wir halten fest, Aktienoptionen können alles in allem beim Manager nachhaltige Disincentives hervorrufen (Moral Hazards), wenn die Chancen- und Risikoverteilung zwischen Principal und Agent nicht ausgewogen ist, und sich der Manager per se nicht moralisch verhält. Das Gleiche gilt für die erfolgsabhängige Entlohnung, wenn sie kurzfristig gewährt wird und den Manager in die Lage versetzt, sich nach wenigen Jahren zur Ruhe zu setzen. Der langfristige Unternehmensfortbestand verliert dann an Bedeutung für den Manager. Ein risikofreudiges kurzfristig orientiertes Verhalten des Managers auf Kosten des Unternehmens wird durch solche Anreize provoziert. Eine einseitige Beteiligung der Manager an der positiven Unternehmensentwicklung, also eine Gewinnbeteiligung ohne eine Verlustbeteiligung führt zu einer starken Risikofreudigkeit des Managers auf Kosten des Principals. Eine risikoadäquate, also ausgewogene Entlohnung gemäß dem Chancen- und Risikoprofil der jeweiligen Position ist wichtig, um Verzerrungen bei der Entscheidungsanreizen des Managers zu vermeiden.¹³⁸ Wenn sich alle Marktteilnehmer aufgrund falscher Verhaltensanreize zum Schaden des Systems verhalten ist dies allein schon ausreichend, um eine Krise hervorzurufen. Die falschen Anreize in Form der kurzfristigen überzogenen Boni sind deshalb eine Hauptursache der Finanz- oder Subprimekrise. Im Jahr 2006 betrugen die Bonizahlungen allein aus den amerikanischen Hauskrediten 23,9 Mrd. US\$ Allein die UBS schüttete in 2007 10 Mrd. Schweizer Franken Boni aus. Die Konsequenz war ein unmoralisches Verhalten der Manager zu Lasten der Unternehmen, Kunden und der Gesellschaft. Selbst moralisch orientierten Menschen fällt es schwer aufgrund der Zwänge des Überlebenskampfes Millionen von Dollar zu widerstehen. Nicht zu vergessen ist, dass in den USA Bildung und Gesundheit privat finanziert werden müssen.

7.3.2.4 Das Managergehalt: Was ist ethisch vertretbar?

Unstrittig ist sicherlich, dass ein Topmanager höher entlohnt werden muss als ein Arbeiter und dies Anlass von Neid sein kann. Die Arbeiter und die Öffentlichkeit können dies als ungerechtfertigt empfinden. Aber es sind nicht alle Menschen gleich und damit auch nicht gleich geeignet für eine Topmanagerposition. Was zeichnet nun die Position eines Topmanagers gegenüber der eines Angestellten oder Arbeiters aus? Unter dem Strich ist die Bedeutung und Wirkung für das Unternehmen ausschlaggebend. Beide, Topmanager und Arbeiter, sind Angestellte des Unternehmens und sollten hart für das Wohl des Unternehmens arbeiten. Für beide hat ein Tag nur 24 h, weshalb auch die Überstunden des Topmanagers begrenzt sind. Allerdings wirken sich die Entscheidungen

¹³⁸Vgl. Conrad, Christian A. (2015).

des Topmanagers operativ und strategisch existenziell für das Unternehmen aus – nicht so die des normalen Arbeiters oder Angestellten. Letztlich lässt sich der Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens immer auf das Management zurückführen, da es von ihm abhängt, wie das Unternehmen mit den wechselnden Umwelteinflüssen fertig wird. Die Position eines Topmanagers zeichnet also vor allem eines aus: die Verantwortung für das Wohl des Unternehmens und damit auch für alle anderen, vom Wohl des Unternehmens abhängigen Stakeholder, wie die Eigen- und Fremdkapitalgeber, die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und andere. Es ist deshalb für alle Unternehmen von existenzieller Bedeutung, die besten Topmanager für ihre Führungspositionen zu rekrutieren, die dann auch ihr Bestes für das Unternehmen geben. Die Entlohnung des Topmanagers ist somit fürstlich und die Unternehmen überbieten sich mit Gehaltsangeboten, um die Besten für sich zu gewinnen. Zusätzlich winken ihnen neben Macht aufgrund der Verantwortung auch ein hohes soziales Prestige bzw. Anerkennung sowie neuerdings auch Aktienoptionen. Für diese Privilegien arbeiten die Manager bis zum Umfallen, opfern sich auf, um dieser Aufgabe und Verantwortung gerecht zu werden und erreichen so immer mehr Wohlstand für alle.

So wäre es idealerweise, doch die Enronkrise, die Finanzkrise und viele andere Unternehmenskrisen zeigen, dass die Realität leider erschreckend oft anderes aussieht: Unternehmen gehen in den Konkurs, Banken und Aktionäre verlieren alles, aber die verantwortlichen Topmanager setzen sich mit ihren Millionen aus Aktienverkäufen oder Bonizahlungen zur Ruhe, um das Leben zu genießen. Auch wenn das Unternehmen überlebt, sich seine wirtschaftliche Situation aber nachhaltig verschlechtert hat, werden die Topmanager bestenfalls ausgewechselt, bekommen dann aber noch Abfindungen in Millionenhöhe. Vielen Unternehmen geht es trotz höchster Managementgehälter schlecht. Gemessen am Gehalt war 1999 der beste Topmanager in den USA und wahrscheinlich in der Welt unzweifelhaft Enrons Kenneth Lay. Er bekam mit 44,2 Mio. US\$ das größte Gehaltspaket.¹³⁹

Eine hohe Bezahlung, der keine sichtbare Gegenleistung seitens des Managers durch eine Verbesserung des Unternehmens gegenübersteht, sondern vielleicht sogar eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation ist schwer nachvollziehbar. Oft müssen die Unternehmen saniert werden, was in der Regel umfangreiche Entlassungen beinhaltet. Den dann arbeitslosen Mitarbeitern, die für ihre Familien die Verantwortung tragen, ist die Notwendigkeit ihrer Entlassung nur schwer vermittelbar, wenn sie ihrerseits ihre Verpflichtungen gegenüber dem Unternehmen immer erfüllt haben, also für ein festes Einkommen hart zum Wohle des Unternehmens gearbeitet und gute Leistung gebracht haben – und dies vielleicht schon seit Jahrzehnten. Die Arbeitnehmer haften in der Konsequenz mit ihren Jobs für die Fehlentscheidungen des Managements, obwohl sie mit ihrem Lohn – sieht man von kleineren Abfindungen aus Sozialplänen ab – nicht für das unternehmerische Risiko entschädigt werden. Umgekehrt bekommen die Manager

¹³⁹Vgl. http://en.wikipedia.org/wiki/Kenneth_Lay vom 08.10.06.

trotz Fehlentscheidungen nicht nur oft horrende Abfindungen, sondern können auch ihre Aktienoptionen aufgrund ihres Insiderwissens vor einem Kursverfall rechtzeitig verkaufen. Denn schließlich war der Topmanager der erste, der sah, dass das von ihm geführte Unternehmen seine Zielvorgaben nicht erreichen würde. Die Zeche zahlen im Konkursfall die Shareholder und die Stakeholder wie Angestellte, Lieferanten und Kreditinstitute. Hier wird das Prinzip der unternehmerischen Haftung pervertiert. Das Gleiche gilt für Manager-Haftpflichtversicherungen ohne Selbstbehalt. Will man erreichen, dass sich der Manager mehr für das ihm anvertraute Unternehmen einsetzt, muss der Topmanager wieder zumindest teilweise zum haftenden Unternehmer werden. Derzeit ist er ein zu gut bezahlter Angestellter.

Außenstehende nehmen oft logisch an, dass an der Spitze eines Unternehmens der beste Mann oder die beste Frau steht. Derjenige, der sich im Unternehmen oder in anderen Unternehmen durch Leistung, Know How und Persönlichkeit ausgewiesen und hochgearbeitet hat, bekommt auch die Macht und Verantwortung anvertraut, die Geschicke des Unternehmens und damit auch das seiner Stake- und Shareholders zu lenken. Da es auch für Manager einen Markt gibt, muss dann konsequenterweise das Unternehmen, das für seine Führungskräfte am meisten zahlen kann, die besten Manager haben. Dieses Argument wird auch oft von den Topmanagern gebraucht, wenn es darum geht, die Höhe ihrer Gehälter zu verteidigen. Ad absurdum geführt würde dies aber bedeuten, dass die Unternehmen bis zu ihrer Verschuldungsgrenze gehen sollten, um die besten Vorstandsvorsitzenden einzukaufen. Denn letztlich hängt doch alles von der richtigen Führung ab. Dann wären auch die besten Topmanager in den großen Unternehmen zu finden. Sie könnten sich relativ zum Umsatz die höchsten Gehälter leisten. Umgekehrt wären dann die schlechten Manager in den kleinen Unternehmen. Da die besten Manager die richtigen Entscheidungen treffen und die schlechten Manager die falschen, würden die großen Unternehmen immer weiterwachsen und die kleinen Unternehmen immer weiter schrumpfen. Die Großkonzerne ABB, Enron, Worldcom und nicht zuletzt General Motors, Chrysler und Daimler oder Citigroup und AIG hätten somit die besten Manager gehabt, ehemals kleine Unternehmen wie SAP, die inzwischen um ein vielfaches gewachsen sind, die schlechten. Es hängt ja alles vom Management ab. Ein schlechtes Unternehmen kann sogar in einer schwierigen Branche, also beispielsweise bei rückläufiger Nachfrage von einem Manager erfolgreich geführt werden. Laut einer Umfrage unter deutschen Insolvenzverwaltern sind der Hauptgrund für Insolvenzen Managementfehler.¹⁴⁰

Wenn die Topmanager Topbezahlung wollen, müssen sie auch Topleistung bringen und ihren Mitarbeitern in jeder Hinsicht ein Vorbild sein, auch ein moralisches. Schließlich repräsentieren sie auch das Unternehmen nach außen und bestimmen sowohl Strategie als auch Corporate Identity und Unternehmenskultur. Sie brauchen sich nicht wundern, dass sie den Volkszorn auf sich ziehen, wenn sie schlechte Arbeit abliefern und

¹⁴⁰Vgl. Handelsblatt vom 25.06.06.

sich darüber hinaus auch noch an dem Unternehmen ungerechtfertigt bereichern wie im Fall ABB. Die charismatischen Unternehmensführer Percy Barnevik und Göran Lindahl nahmen sich jeweils 148 Mio. sfr und 48 Mio. sfr ehe sie ABB mit einem Jahresverlust von 700 Mio. sfr verließen. Damit aber noch nicht genug – ABB war in einige Bestechungsfälle verwickelt, und laut Insidern lag dies vor allem an dem unmoralischen Vorbild des Topmanagements. Als der Ex-Aventis-Chef Dormann die ABB – Führung übernahm, sah er in der Korruption eines der Hauptprobleme ABBs. Er griff hart durch und verordnete einen Ethik-Kodex, den jeder Mitarbeiter unterschreiben musste. 40–50 Mitarbeiter mussten allein in 2004 ABB wegen Korruptionsvorfällen verlassen. Über ein von Dormann eingerichtetes Whistle-Blowing-Programm können seitdem die Mitarbeiter anonym auf Korruptionsverdacht hinweisen.¹⁴¹

Bei dem Beitrag eines Managers zur Wertschöpfung des Unternehmens muss auch zwischen seinem individuellen Beitrag und dem seiner Stelle bzw. Position unterschieden werden. Die Bedeutung eines Vorstandspostens für das Unternehmen bewirkt schon für sich eine hohe Wertschöpfung, wenn der Job ohne große Fehler, also durchschnittlich ausgefüllt wird. Der Wertschöpfungsbeitrag des Managers ergibt sich aus der Differenz der aktuellen Unternehmenswertschöpfung und der Wertschöpfung bei einer durchschnittlichen Besetzung. Dies gilt auch für Vorstandsposten. Es wäre ja schließlich denkbar, einen Manager von der unteren Unternehmenshierarchieebene auf den Posten des Vorstandsvorsitzenden zu setzen und ihm sein niedriges Gehalt weiter zu zahlen. Entscheidend für eine überdurchschnittliche Bezahlung muss somit der persönliche Beitrag des Managers sein, also das, was er als überdurchschnittliche Wertschöpfung dem Unternehmen bringt. Viele Manager in Toppositionen betonen deshalb auch ihre unersetzliche Überdurchschnittlichkeit, ihre Einzigartigkeit. Allerdings ist für eine solche Einzigartigkeit die Verweildauer in den Vorstandspositionen viel zu hoch, da man ja eigentlich voraussetzen müsste, dass es nichts Wichtigeres für die Konkurrenten und andere Unternehmen geben dürfte als diese Einzigartigen abzuwerben.

Case Study Moral hazards in der Finanzbranche

Cum-Ex-Geschäfte – eine ethische Bewertung

Vielleicht handelt es sich bei den sog. Cum-Ex-Geschäften um einen der größten Steuerskandale der Nachkriegsgeschichte. Ob es sich um Steuerbetrug handelte, müssen jetzt die Gerichte entscheiden. Im September 2019 startete der erste bundesweite Strafprozess am Landgericht Bonn. Die Ermittlungen betreffen insgesamt mindestens 400 Beschuldigte in 56 Komplexen.

Der Steuerschaden für die Gesellschaft wird auf 10 bis 30 Mrd. € geschätzt (europaweit rd. 55 Mrd. €), was einem Steuerschaden pro Bundesbürger von rd. 125 bis 375 €. entspricht. Insbesondere die Wirtschaftsethik fordert hier, dass die Wirtschaft der Gesellschaft zu dienen habe und nicht umgekehrt. Und wieder steht die

¹⁴¹Vgl. Handelsblatt vom 10.08.05, S. 10.

Finanzbranche am Pranger. Warum, wo sie doch einst so seriös war, dass sie vielen als langweilig erschien? Wie viele Anleger wurden durch die Finanzkrise geschädigt? Es wurden Produkte an Kunden verkauft, dessen Nutzen zweifelhaft war für die Bank, aber hohe Profite einbrachten. Das Vertrauen in die Branche ist schwer erschüttert.

Dabei scheint sich dieses Geschäftsmodell zumindest nicht langfristig auszu zahlen. Die Bankenbranche wurde mit Steuergeldern gerettet und ist von der Finanzkrise immer noch schwer angeschlagen. Es gab hohe Strafzahlungen und nach der Finanzkrise neue Skandale wie beim Libor- und Goldfixing und den Derivateskandal mit den Kommunen. Dann rutschte die Branche in die Euro-Staatsschuldenkrise. Auch hier wurden mit Steuergeldern Rettungsfonds für die maroden südeuropäischen Staaten aufgebaut, was den Banken Totalausfälle bei den erworbenen Staatsanleihen ersparte. Und nun kommt der Cum-Ex-Skandal ans Licht, bei dem gerade Steuergelder in die eigenen Kassen umgelenkt wurden. Was ist das für ein Berufsethos? Was ist das für eine Unternehmenskultur?

Bei den Cum-Ex-Geschäften verkaufte jemand seine Aktien um den Dividendensterichtag mehrmals oder verkaufte Aktien die er nicht besaß. In der Folge stellten die Banken den Erwerbern mehrmals eine Abgeltungssteuerbescheinigung aus, also auch für Steuern, die nicht gezahlt wurden. Institutionelle Investoren, Privatanleger und Banken teilten sich so scheinbar sorglos über viele Jahre unberechtigt die doppelten Steuerrückerstattungen. Aber auch den WP-Gesellschaften ist wie im Lux-Leak-Skandal nichts negativ aufgefallen. Dabei war der Steuerschaden offensichtlich, sodass bei den Akteuren keine gute Gesinnung unterstellt werden kann. Ob die Akteure sich – wie Kant es mit seinem kategorischen Imperativ fordert – gefragt haben, was passieren würde, wenn das jeder so machen würde? Ein Mittelständler könnte so gesehen auch versuchen, seine gekaufte Maschine zweimal abzusetzen oder eine Privatperson bei der Pendlerpauschale doppelt kassieren. Die Steuermoral wird untergraben. Der Ehrliche fühlt sich als der Dumme. So etwas kann die Bereitschaft, Steuern zu zahlen und die Hemmschwelle bei Steuerhinterziehung verringern. Und es gibt auch noch die Cum-Cum-Geschäfte, bei denen Aktien von ausländischen Anlegern am Dividendensterichtag nach Deutschland verliehen werden, damit die Kapitalertragssteuer abzugsfähig wird. Zwar wurde hier nicht doppelt kassiert, aber zumindest die Steuer umgangen. Auch hier sind viele Banken involviert.

Dabei sind nicht alle Banker schlecht. Die meisten Banker arbeiten seriös als Angestellte mit normalen Gehältern und beraten zum Wohle der Kunden oder vergeben nach sorgfältiger Prüfung Kredite an Unternehmen, sind also nutzenstiftend für die Gesellschaft. Vielmehr sind sie als Teil der Branche wie die Aktionäre die Opfer des Fehlverhaltens von anderen.

Das Problem liegt wieder einmal im angelsächsisch geprägten Investmentbanking. Hauptangeklagte des Prozesses sind zwei britische Investmentbanker, die für die HVB 400 Mio. € Steuern hinterzogen haben sollen. Im Aktienhandel gibt es wenig Möglichkeiten, Zusatzerträge zu generieren. Da müsste es eigentlich ein Festgehalt geben. Stattdessen gibt es großzügige variablen Entlohnungssysteme,

die zu perversen Anreizen, sog. Moral hazards führen. Der Anreiz für die Banker zu tricksen ist sehr hoch. Einer der angeklagten Briten hat demnach zwischen 2006 und 2011 12 Mio. € verdient. Diese sog. Bonis waren auch einer der Hauptgründe für die Finanzkrise. Auch dort muss man davon ausgehen, dass viele wussten, dass die US-Immobilienkredite schlecht waren und trotzdem hat man sie verkauft, um möglichst viel Boni zu kassieren. Hinterher mussten die Banken als Arbeitgeber oder besser die Aktionäre als deren Eigentümer die Strafen bezahlen. Die Investmentbanker wurden fast alle nicht behelligt und mussten nichts zurückzahlen. Wir haben an der htw saar nachgewiesen, dass einseitige variable Entlohnungssysteme zu einer sehr hohen Risikobereitschaft führen. So wird man auch die hohen Bestände an risikoreichen südeuropäischen Staatsanleihen bei deutschen Banken in der Euro-Staatschuldenkrise erklären können.

Warum der Staat bei den Cum-Ex-Geschäften solange untätig war, ist schwer nachvollziehbar. Gab es eine juristische Unsicherheit aufgrund von Rechtsgutachten? Das ist schwer zu glauben, wo doch Steuergelder doppelt erstattet wurden. Rechtsgutachten schützen auch nicht vor Strafverfolgung. Rechtsgutachten sind keine Rechtsprechung und werden bezahlt, woraus wie bei den Ratings in der Finanzkrise Interessenkonflikte entstehen können. Es gilt aber bekanntermaßen, dass auch Unwissenheit nicht vor Strafe schützt. Und wenn etwas nicht explizit verboten ist, ist es auch noch lange nicht erlaubt, zumindest wenn man wie bei der doppelten Erstattung von Steuern eigentlich von einer Unrechtmäßigkeit ausgehen muss. 2012 trat eine Gesetzesänderung in Kraft, die die Cum-Ex-Geschäfte explizit verhindern sollte. 2013 bezeichnete dann die Bundesregierung die Cum-Ex-Geschäfte anlässlich einer parlamentarischen Anfrage als „illegal“. Danach folgte die Strafverfolgung mit zahlreichen Razzien. Mangelnde staatliche Kontrolle darf aber nicht als Ausrede für die eigene moralische Verantwortung genommen werden, ebenso wenig Gesetzeslücken. Ethisch muss man an den Folgen des eigenen Handelns gemessen werden, soweit diese erkennbar waren. Es gibt keinen totalen Überwachungsstaat und wer will das? Ehrlichkeit muss sich aber auch auszahlen und darf nicht als Dummheit gelten, deshalb muss der Staat bei Regelverstößen hart durchgreifen. Und wahrscheinlich werden die Banken, die die falschen Bescheinigungen ausgestellt haben die zu viel rückvergütete Steuer zurückzahlen müssen und anschließend versuchen, sich das Geld bei den Begünstigten zurückzuholen, also bei den Anlegern und auch bei den eigenen Mitarbeitern. Vielleicht liegt hier auch in Einzelfällen Untreue vor. Falls die Bonner Richter zu dem Schluss kommen, dass es sich um Steuerhinterziehung handelte, müssen die Angeklagten mit Freiheitsstrafen rechnen, da der Bundesgerichtshof entschieden hat, dass ab einer Steuerhinterziehung von 1 Mio. € keine Bewährungsstrafe mehr möglich ist.

Schon die Finanzkrise offenbarte die unethische Unternehmenskultur im angelsächsisch geprägten Investmentbanking. Dort findet man wenig Loyalität aber vielmehr die Gier, kurzfristig reich zu werden und dies zur Not auch auf Kosten Dritter wie im Fall der Finanzkrise oder des malaysischen Staatsfonds.

Das Verhalten der Banker hat sich nach der Finanzkrise nicht wesentlich geändert. 2013 waren 52 % der befragten Wall Street Mitarbeiter überzeugt, dass die Konkurrenz in „illegale oder unethische“ Aktionen verstrickt sei. 29 % hielten unethische oder illegale Tricks für notwendig, „um erfolgreich zu sein“. Ein Viertel wäre zu Insiderhandel bereit, „wenn sie damit ungeschoren mindestens zehn Millionen Dollar verdienen könnten“. Und 26 % sind der Meinung, „dass die Vergütungspläne oder Bonusstrukturen ihrer Unternehmen Ansporn seien, ethische Normen zu verraten oder das Gesetz zu brechen“.

Das Schlimme ist, dass die Cum-Ex-Geschäfte über viele Jahre Standard im Investmentbanking vieler Banken waren. Alle haben sich daran bereichert und niemand hat es hinterfragt, als Unmoral zur Unternehmenskultur wurde. Man hört dann oft als Rechtfertigung: „Alle machen es so“ oder „wenn wir es nicht machen, macht es die Konkurrenz“ oder „wenn der Staat dies zulässt, ist er selber schuld“. Dabei wäre es zumindest die Aufgabe der Führungskräfte gewesen, trotz Rechtsgutachten die Legitimität und Legalität der Cum-Ex-Geschäfte zu hinterfragen. Waren es dann die richtigen Führungskräfte? Die Führungskräfte haben aber selbst mit ihren Boni an den Ex-Cum-Geschäften mitverdient. Moralökonomisch haben so gesehen wieder einmal die falschen Anreize das unethische Verhalten verursacht. Hier bleiben Staat und Bankeigentümer in der Verantwortung, einen besseren Handlungsrahmen zu schaffen.

(Vorlage für den Artikel: Conrad, Christian A. (2019): Und ewig lockt die Gier, in: Handelsblatt vom 1,2,3.11.2019, Nr. 28, S. 64 sowie <https://www.handelsblatt.com/gastkommentar-der-cum-ex-prozess-zeigt-dass-die-branche-wenig-gelernt-hat/25174542.html>)

Aufgaben

1. Warum kommt es in der Finanzbranche immer wieder zu ethischen Verfehlungen?
2. Was kann man dagegen tun?
3. Warum schafft es die Branche nicht alleine, ethisches Verhalten durchzusetzen?

Fazit

Alles in allem herrscht der Vorstand über das Unternehmen und die Kontrollmöglichkeiten des Aufsichtsrats sind begrenzt. Oft sind auch die Aufsichtsräte Vorstände von anderen Unternehmen. Selbst, wenn dies keinen Interessenkonflikt hervorrufen sollte, haben sie zumindest das gleiche Interesse, das Niveau der Managervergütungen zu erhöhen. Die Geschicke des Unternehmens sind deshalb auf Gedeih und Verderb mit dem Können und der Integrität des Vorstands verknüpft. Oder anders ausgedrückt, er trägt eine große Verantwortung. Ein hohes Gehalt ist deshalb nicht nur angemessen, sondern auch notwendig. Aber die Verantwortung muss auch von dem Vorstand getragen werden, was auch eine persönliche Haftung mit privatem Vermögen wie beim Unternehmer einschließen sollte, und sei es als Rückzahlungsverpflichtung von erhaltenen Boni oder Gehaltsbestandteilen. Eigentlich sollte es dem Berufsethos eines Managers

widersprechen, dass er eine hohe Abfindung bekommt, wenn es dem Unternehmen nach seiner Führung schlechter als zuvor geht. Und eigentlich sollte für eine Führungskraft die Devise lauten: „Zuerst das Unternehmen und dann ich“. Und wie der Kapitän eines sinkenden Schiffes, sollte er auch als letzter das Schiff verlassen wollen und nicht als erster. Fehlender Berufsethos ist immer auch ein Ausdruck fehlender Moral.

Leider ist es nicht so, dass nur die besten Manager nach oben kommen, sonst dürfte es Unternehmenskrisen als Folge von Fehlbesetzungen nicht geben. Anscheinend gibt es im Umkehrschluss bei der Besetzung von Topmanagerpositionen zu wenig Wettbewerb und Transparenz. Die derzeit gezahlten hohen variablen Vergütungen von Topmanagern sind aufgrund ihrer Einseitigkeit ethisch nicht vertretbar. Die interne Verteilung der Chancen und Risiken haben sich dadurch zu Lasten der Arbeitnehmer und der Eigentümer verschoben. Es besteht eine Gerechtigkeitslücke. Die Anreizmechanismen bei den Gehältern, die eine kurzfristige Bereicherung auch auf Kosten des Unternehmens möglich machen und sogar fördern, verstärken dies (Moral Hazards). Die falschen Anreize in Form der kurzfristigen überzogenen Boni sind eine Hauptursache der Finanzkrise. Ein risikofreudiges kurzfristig orientiertes Verhalten des Managers auf Kosten Unternehmens, also ein unmoralisches Verhalten, wird durch solche Anreize provoziert. Eine zumindest teilweise Haftung ist notwendig, um Anreizverzerrungen zu beheben und eine risikoadäquate Entlohnung sicherzustellen.

Verständnisfragen

1. Kann das Unternehmen bei der Bewerbung erkennen, ob es sich um einen moralischen und guten Manager handelt? Begründen Sie ihre Einschätzung.
2. Wie kann man die zunehmende Lohndifferenz zwischen Topmanagern von Börsengesellschaften und Arbeitnehmern unterer Gehaltsstufen erklären?
3. Wie würden Sie als Unternehmenseigentümer Ihren Topmanager entlohnen? Begründen Sie ihre Einschätzung.

7.3.3 Ethische Unternehmenskultur

7.3.3.1 Was ist eine Unternehmenskultur?

Gruppenarbeit: Wie würden Sie sich als Mitarbeiter verhalten?

Diskutieren Sie die Wirkung der folgenden Beispiele:

1. Im Unternehmen herrscht ein Wettbewerb unter den Mitarbeitern als up or out¹⁴², wohingegen die Unternehmensleitsätze ein faires Teamspiel unter den Mitarbeitern einfordern.

¹⁴²Wer nicht befördert wird, muss das Unternehmen verlassen. Vgl. auch Abschn. 7.3.4.2.

2. Gefordert werden Offenheit, Ehrlichkeit und Fairness, aber befördert wird nur der, der keine Fehler macht. Fehler können die Entlassung bedeuten
3. Gefordert werden Ehrlichkeit und Bescheidenheit bzw. Einbringung der eigenen Leistung in das Team, befördert wird aber der, der mit fremden Leistungen prahlt und eigene Fehler versteckt.
4. Gefordert wird persönlicher Leistungseinsatz, der der nicht leistet bekommt aber genauso viel wie der, der leistet.
5. Gefordert wird persönlicher Leistungseinsatz und konstruktive Kritik, befördert wird aber der, der mit dem Vorgesetzten Mittag isst und ihm nach dem Mund redet.

Als Ergebnis der Gruppenarbeit zeigen sich bei den Seminarteilnehmern ein großes Unbehagen und eine Ablehnung der obigen Beispiele. Ein Auseinanderfallen von der individuellen Kultur des Mitarbeiters und der Unternehmenskultur führt zwangsweise zur Kündigung oder zumindest zur inneren Kündigung des Mitarbeiters.

Leitbilder müssen gelebt werden. Verhalten sich die Mitarbeiter und Führungskräfte anders als es das Unternehmensleitbild vorgibt, wird es zur Makulatur. Argyris unterscheidet offizielle Verhaltensvorgaben (espoused norms) und tatsächlich gelebte Normen oder Verhaltensvorgaben (norms-in-use).¹⁴³ Entscheidend für das ethische Verhalten aller Menschen in einem Unternehmen sind die tatsächlich gelebten Normen oder Verhaltensvorgaben (norms-in-use) in Form der sog. Unternehmenskultur (engl. Corporate Culture).

► Unter der **Unternehmenskultur** versteht man alle Normen, Werte und Verhaltensweisen, die das Verhalten der Menschen im Unternehmen als Gruppe bestimmen.

Die gleichen Menschen können mehrere Kulturen haben, je nachdem in welcher Gruppe oder Gemeinschaft sie sich befinden. Eine von der Unternehmenskultur abweichende Kultur wäre z. B. die eingeübten Verhaltensweisen, Normen und Werte in der Familie. Unternehmenskulturen können sich in einem Konzern als Subkulturen vieler einzelner Arbeitsgruppen unterscheiden. Internationale Konzerne verfügen je nach Standort über divergierende Kulturen.

Die Unternehmenskulturen tragen maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei. Sie sind ein Wettbewerbsfaktor, weil sie direkt die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und damit den Mehrwert der Organisation vor allem aus der Arbeitsteilung, die Emergenz, stark beeinflussen. Bereits in den 70er Jahren entwickelten Amerikaner das Konzept der Unternehmenskultur als Managementansatz. Hiermit erklärten sie u. a. die damaligen Produktivitätsunterschiede zwischen amerikanischen und japanischen Unternehmen. Die japanischen Mitarbeiter zeichneten sich durch eine höhere Disziplin und Kooperationsbereitschaft aus.¹⁴⁴

¹⁴³Vgl. Argyris, Christ (1994), S. 216 f.

¹⁴⁴Vgl. Schreyögg, Georg (1991). Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg (1991), S. 12 ff.; Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005) sowie Geißler, Cornelia (2010).

Hofstede belegte Anfang der 80er Jahre den Zusammenhang zwischen der allgemeinen Kultur eines Landes und dem Verhalten der Menschen im Unternehmen, indem er zehn Jahre lang IBM-Mitarbeiter in 71 Ländern mit einem Fragebogen zu ihrem Verhalten befragte. Demnach wird das Verhalten von Managern stark durch deren Kultur geprägt, was sich insbesondere in deren Führung und der Organisation des Unternehmensprozesses widerspiegelt.¹⁴⁵

Aus den Antworten entwickelte Hofstede vier Kulturdimensionen zur Beschreibung von Kulturen:

1. Einer individualistischen gegenüber einer kollektivistischen Kultur (So wird den amerikanischen Unternehmenskulturen eine individualistische Prägung zugeschrieben und den japanischen eine kollektivistische.)
2. einer unterschiedlichen Akzeptanz von Status-Unterschieden (power-distance)
3. einer unterschiedlichen Risikoneigung oder Unsicherheitsängstlichkeit (uncertainty avoidance)
4. Mehr männlich oder weiblich dominierte Kulturen (masculinity/femininity)

Schwartz führte 1994 und 2004 ähnliche länderübergreifende Untersuchungen durch, die im Wesentlichen Hofstedes Ergebnisse bestätigte.¹⁴⁶ Bond und Smith (1996) wendeten Aschs Conformity Experiment auf die Länder an, die auch Hofstede und Schwartz untersuchten und stellten bei kollektivistisch ausgerichteten Ländern eine höhere Konformität fest.¹⁴⁷

Es wurden noch viele weitere Studien durchgeführt, die jedoch kein einheitliches Bild für andere Eigenschaften ergaben. Es ist sehr schwierig, weitere signifikante und stabile Unterschiede zwischen den Länderkulturen zu finden.¹⁴⁸ Allerdings lassen sich aus dem Unterschied zwischen kollektivistisch und individualistisch orientierteren Kulturen weitere Unterscheidungen ableiten.

Earley testete mit 45 Israelis, 60 Festlands-Chinesen und 60 Amerikaner die kollektivistische und individuelle Orientierung und anschließend die Leistungsfähigkeit individuell und innerhalb von Gruppen, wobei eine Gruppe den Teilnehmern als homogen und ihnen ähnlich (Eigengruppe) und eine Gruppe als unterschiedlich (Fremdgruppe) angegeben wurde. Dann sollten alle Testpersonen alleine Aufgaben lösen, wobei die individuelle Aufgabe darin bestand, einen Postkorb mit 20 Aufgaben zu lösen und den beiden anderen Gruppen sagte man die Gruppenaufgabe wäre insgesamt, 200 Aufgaben zu lösen.

Die Individualisten waren überwiegend Amerikaner und lösten signifikant weniger Aufgaben in einer der scheinbar kollektiven Bedingungen als in der individuellen.

¹⁴⁵Vgl. Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan/Minkov, Michael (2010).

¹⁴⁶Vgl. Schwartz, S. H. (1994), S. 85–119 sowie Schwartz, S. H. (2004).

¹⁴⁷Vgl. Bond, R., & Smith, P. B. (1996).

¹⁴⁸Vgl. Smith, Peter B. (2014), S. 574 ff.

Umgekehrt waren die Kollektivisten – überwiegend Chinesen – deutlich produktiver, wenn sie meinten in einer Eigengruppe zu arbeiten.¹⁴⁹

Nach der Waters-Studie¹⁵⁰ sind vier von sieben Kriterien, die ein ethisches Verhalten im Unternehmen verhindern, der Unternehmenskultur zu zurechnen:

1. Eine unethische Vorbildfunktion der Vorgesetzten, als eine allgemeine Tolerierung unethischen Verhaltens oder sogar als eine unethische Sozialisation, also eine Erziehung zu ethischen Verhalten durch die Vorgesetzten. Hier sind insbesondere Berufsanfänger beeinflussbar.
2. Eine überzogene Gruppenloyalität, die verhindert, dass Fehlverhalten nach außen gemeldet wird und ein Konkurrenzverhalten zwischen den Gruppen fördert.
3. Eine starke Orientierung der Erfolgsindikatoren an quantitativen Größen bei einer gleichzeitigen internen Unterbewertung von ethischen, qualitativen Faktoren, vor allem um die quantitativen Zielerreichung nicht zu gefährden. Dies führt u. a. zu einer Hemmung, moralische Aspekte im Unternehmen offen anzusprechen.
4. Eine Tendenz des Unternehmens, also indirekt aller im Unternehmen Beschäftigten, ethische Verstöße zu verheimlichen, um ein schlechtes Image und eine mögliche Bestrafung von außen zu verhindern.

Unternehmenskulturen stellen die eingespielten Orientierungsmuster für Verhalten im Unternehmen dar. Diese Orientierungsmuster sind sehr tief auf einer unbewussten Ebene verankert. Sie reduzieren die Komplexität und geben den Mitarbeitern Verhaltenssicherheit. Der Unternehmenskultur wird eine angstreduzierende Funktion zugeschrieben. Eine Änderung der gewohnten Kultur wird deshalb auch in der Regel von den Mitarbeitern abgelehnt und zwar umso mehr diese Verhaltensvorgabe für die Mitarbeiter erfolgreich war.¹⁵¹ Die Kultur ist ein identitätsbildender und bewahrender Faktor. Dieser Aspekt drückt sich in Scheins Definition von Organisationskultur aus. Er definiert sie als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“¹⁵²

Gemäß dem verbreiteten Kulturmodell von Schein gibt es drei Kulturebenen (vgl. Abb. 7.7):

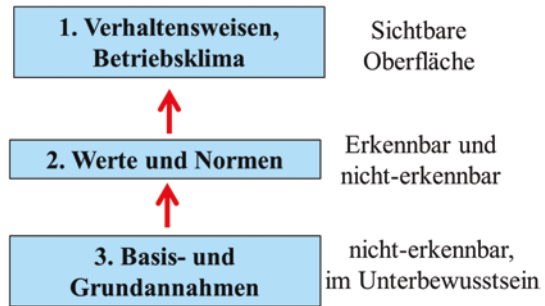
¹⁴⁹Vgl. Earley, P. C. (1993), S. 319–348 sowie Smith, Peter B. (2014), S. 591 ff.

¹⁵⁰Vgl. Waters, James A. (1991).

¹⁵¹Vgl. Schreyögg, Georg (1991), S. 208 f.

¹⁵²„...a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation sowie internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, sowie feel in relation to those problems.“ Schein, Edgar H. (2004), S. 17.

Abb. 7.7 Organisationskultur von Schein



1. Die Kulturoberfläche wird bestimmt durch die Verhaltensweisen und Prozessergebnisse. Sie sind als erstes im Unternehmen erkennbar, müssen aber interpretiert werden. Die sichtbaren Verhaltensweisen äußern sich beispielsweise in der Sprache, den Umgangsformen, den Ritualen und der Kleidung (sowie Mythen und Artefakte, wie das Unternehmensgebäude und die Büroeinrichtungen und -ausstattungen). Hierzu gehört auch die Corporate Identity sowie das Betriebsklima, also die Umgangsformen der Mitarbeiter miteinander aber auch der Umgang mit anderen Stakeholdern wie beispielsweise Lieferanten und Kunden.
2. Auf der nächsten Ebene finden sich die Normen und Werte, die das Verhalten der Mitarbeiter steuern. Normen sind die Führungsgrundsätze, die Verhaltensrichtlinien, sofern sie auch gelebt werden. Sie sind nur teilweise durch das Verhalten sichtbar. Der Mensch kann die Werte der Organisation teilweise erkennen und bewusst hinterfragen und beeinflussen aber sie sind auch teilweise im Unterbewusstsein verborgen. Kollektive Werte sind beispielsweise Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit, also Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen.
3. Auf der tiefsten Ebene, im Unterbewusstsein gibt es sogenannte Basis- oder Grundannahmen. Sie sind so tief verankert, dass sie von Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden. Sie sind somit auch nicht direkt erkennbar. Es sind die Verhaltensdispositionen, die ohne darüber nachzudenken als selbstverständlich angenommen werden. Es handelt sich um die spontane Art und Weise, wie man auf die Umwelt reagiert. Diese Grundannahmen (engl. basic assumptions) über Wirklichkeit, also die Umwelt werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Hierzu gehören Vorstellungen über den Sinn des Lebens oder auch die Religion.

7.3.3.2 Wie beeinflusst die Unternehmenskultur die Mitarbeiter?

Empirische Studien zeigen den Einfluss der Unternehmenskultur auf die betrieblichen Abläufe. Cullen, Parboteeah und Victor zeigten, dass sich eine von den Mitarbeitern als ethisch wahrgenommene Unternehmenskultur positiv auf das Engagement der Mitarbeiter in der Unternehmensorganisation auswirkt.¹⁵³ In einer ethischen Unter-

¹⁵³Vgl. Cullen, J. B./Parboteeah, K. P./Victor, B. (2003).

nehmenskultur entscheiden Manager tendenziell ethischer.¹⁵⁴ Und schließlich lügen die Mitarbeiter in einer ethischen Unternehmenskultur weniger.¹⁵⁵

Die Unternehmenskultur ist damit für den Unternehmenserfolg das wichtigste Kriterium, aber leider auch das Kriterium, was sich am schwierigsten beeinflussen lässt. Tatsächlich unterscheiden sich oft die Unternehmensleitlinien, die offiziell erwünschten Verhaltensvorgaben von den tatsächlich gelebten, den „heimlichen Spielregeln“. ¹⁵⁶ Alle anderen Instrumente zur Gewinnerzielung versagen, wenn die Unternehmenskultur sie nicht mitträgt. Was hilft eine gute Strategie, wenn sie den Verhaltensweisen der Mitarbeiter widerspricht und deshalb nicht umgesetzt werden kann? Ein ethisches Verhalten im Unternehmen setzt deshalb eine ethische Unternehmenskultur voraus. Anderenfalls würde ethisches Verhalten als Normenverletzung von den anderen Mitarbeitern sanktioniert werden (vice versa).

In Gruppen übernehmen die Menschen Rollen, die ihr Verhalten beeinflussen. Gruppen bewirken mit eigenen Normen ein gruppenangepasstes Moralverhalten. Gruppen können die Produktivität erhöhen, beispielsweise durch Kontrolle oder kognitive Stimulation. Umgekehrt können die falschen Normen einer Gruppe auch zu Opportunismus, Konformität und Anpassung der Gruppenmitglieder führen und damit Herdingverhalten in eine ethisch falsche Richtung bewirken wie es bei den Gruppennormen der Banker im Rahmen der Finanzkrise der Fall war (Groupthink-Effekt). Deindividuation fördert soziales Faulenzen, wenn die Leistung des Einzelnen nicht kontrolliert werden kann. Eine individuell identifizierbare Leistung steigert über sozialen Wettbewerb die Leistung. Die Einstellung der Gruppe und der Individuen beeinflussen sich gegenseitig. Die Individuen passen sich der Gruppe an, um sozial anerkannt zu werden (soziale Vergleichsprozesse oder das Streben nach Konformität). Normen können moralisches Verhalten bewirken, wie in Experimenten nachgewiesen werden konnte.¹⁵⁷

Muzafer Sherif führte bereits 1935 ein Experiment zu Gruppenanpassungsprozessen durch. Probanden sollten die Entfernung eines Lichts von ihren Augen schätzen. Aufgrund des sogenannten autokinetischen Effekts schätzten alle Probanden unterschiedlich. Bei einem zweiten Durchlauf konnten sich die Probanden ihre Einschätzungen gegenseitig mitteilen. Das Ergebnis war, dass sie ihre Meinung im Zeitablauf aneinander angleichen.¹⁵⁸ Jacobs und Campbell zeigten 1961, dass Gruppennormen, die in einer autokinetischen Situation entstehen über Generationen von Gruppen weitergegeben werden, aber an Einfluss verlieren.¹⁵⁹ Weick und Gilfillian fanden wiederum 1971 heraus,

¹⁵⁴Vgl. Flannery, B. L./May, D. R. (2000).

¹⁵⁵Vgl. Ross Jr., W. T./Robertson, D. C. (2000).

¹⁵⁶Vgl. Scott-Morgan, Peter (1994), S. 29 ff.

¹⁵⁷Vgl. Aronson E./Wilson T. D./Akert, R. M. (2008), S. 241 ff., S. 285 ff.; Jonas K./Stroebe, W./Hewstone M. (Hrsg.) (2007), S. 374 ff. sowie Bierhoff, H. W. (2006), S. 413 ff.

¹⁵⁸Vgl. Sherif, M. (1935); Aronson E./Wilson T. D./Akert, R. M. (2008), S. 234 f. sowie Bierhoff, H. W. (2006), S. 414 f.

¹⁵⁹Vgl. Jacobs, K. C./Campbell, D. T. (1961) sowie Bierhoff, H. W. (2006), S. 415.



Abb. 7.8 Telefon 1 (Lösung: $12 \times 20 + 40 = 280$ Telefone.)

dass solche Gruppennormen länger Bestand haben, wenn sie als effizient und gerecht angesehen werden.¹⁶⁰

Experiment zur Gruppenkonformität

1. Das folgende Bild wird den Studenten mit einem Beamer gezeigt. Die Studenten werden gebeten, die Anzahl der Telefone zu schätzen und die Anzahl auf ein Blatt Papier zu schreiben (Abb. 7.8).
2. Das folgende Bild wird den Studenten mit einem Beamer gezeigt.
80 % der Studenten bekommen einen gefalteten Zettel ausgeteilt auf den die falsche Information steht, dass 280 Telefone abgebildet sind. Sie werden gebeten, das Papier den anderen nicht zu zeigen. Dann gibt es Gruppendiskussionen über die Anzahl der Telefone. Es ist ersichtlich, dass die zu schätzenden Schüler ihre Schätzung an die falschen Informationen der Gruppenmehrheit anpassen (Abb. 7.9).
3. Das folgende Bild wird den Studenten mit einem Beamer gezeigt. Die Studenten werden gebeten, die Nummer in der Gruppe zu besprechen. Nach 5 min sollten die Schüler ihr Ergebnis auf ein Blatt Papier schreiben. Dann werden die Ergebnisse mit der Anzahl auf Papier des ersten Experiments verglichen. Der Unterschied zur ersten Schätzung ist der Gruppeneinfluss (Abb. 7.10).

¹⁶⁰Vgl. Aronson E./Wilson T. D./Akert, R. M. (2008), S. 241 ff.; Jonas K./Stroebe, W./Hewstone M. (2007), S. 374; Bierhoff, H. W. (2006), S. 413 f. sowie Dobelli, R. (2011), S. 17 f.



Abb. 7.9 Telefon 2 (Lösung: $12 \times 20 + 31 = 277$ Telefone.)



Abb. 7.10 Telefon 3 (Lösung: $12 \times 20 + 40 = 280$ Telefone.)

Solomon E. Asch zeigte 1955 in einem Experiment, bei dem Individuen in einer Gruppe sagen sollte, welcher von drei Strichen länger ist, dass sich rd. 37 % für die falsche Gruppenmeinung entschieden, wenn sie nur ausreichend sicher und dominant vorgetragen wurde. Mit dem Asch Conformity Experiment konnte von Solomon E. Asch nachgewiesen werden, dass sich Individuen auch an falsche Gruppenmeinungen anpassen, wenn die Gruppe diese selbstsicher vertritt.¹⁶¹

Es wurde mit fMRI-Gehirn-Scannern nachgewiesen, dass Menschen negative Emotionen empfinden, wenn sie sich anders als die Gruppe verhalten. Bei dem Experiment von Gregory Berns u. a. sollten die Probanden sagen, ob zwei Figuren identisch sind. Helfer gaben sich als Probanden aus und teilten 2/3 der Probanden vorab falsche Ergebnisse mit. Die restlichen 1/3 Probanden, die die falschen Ergebnisse nicht kannten, strengten die Gehirnbereiche an, die für das Sehen und Wahrnehmen zuständig sind. Ebenso die Probanden, die die falsche Antwort kannten, aber diese Meinung übernahmen. Nur bei den Probanden, die sich mit ihrem Urteil gegen die Gruppenmeinung stellten, wurde zusätzlich der Gehirnbereich aktiv, der für negative Emotionen und für das soziale Verhalten relevant ist.¹⁶² Menschen sind so gesehen auf Gruppenkonformität angelegte soziale Lebewesen, die bereits eine soziale Nichtakzeptanz als Strafe empfinden (Normativer Sozialer Einfluss).¹⁶³

In einem Experiment von Robert Cialdini, Raymond Reno und Carl Kallgren wurden zwei verschiedene Bereiche vor einer Bibliothek geschaffen: ein sauberer Bereich und ein schmutziger. Anschließend wurden den Probanden Flugblätter an die Windschutzscheibe geheftet und beobachtet wie sie sich verhalten. Im sauberen Bereich warfen nur etwas mehr als 10 % der Probanden die Flugblätter auf den Boden und im schmutzigen Bereich waren es um die 30 %. Die Soziologie spricht hier von deskriptiven (beschreibenden oder wahrgenommenen) Normen, da sie erst durch das Verhalten anderer in konkreten Situationen wahrgenommen werden, unabhängig davon, ob das Verhalten gesellschaftlich erwünscht ist. Die Umgebung war durch andere verschmutzt worden, obwohl dies der Norm widersprach. Also handeln die meisten Menschen so. Im zweiten Versuchsteil räumten die Forscher einmal als Vorbild sichtbar für die Probanden allen Dreck wie Papier vor ihren Augen weg und einmal schmissen sie demonstrativ Papiere u. a. auf den Boden. Angesichts des guten Vorbilds schmissen dann in der sauberen Umgebung nur noch rd. 8 % das Flugblatt auf den Boden und in dem Schmutzigen Bereich sogar weniger als 5 %. Anscheinend wirkte die schmutzige Umgebung hier noch moralisch verstärkend. Bei dieser sogenannten injunktiven (auffordernde) Norm orientieren sich die Menschen daran, welches Verhalten von anderen tatsächlich in einer Situation gewünscht ist. Hier setzt auch die Bedeutung des Vorbilds

¹⁶¹Vgl. Asch, Solomon E. (1951) sowie Jonas K./Stroebe, W./Hewstone M. (2007), S. 9 ff., 379 ff.

¹⁶²Vgl. Aronson E./Wilson T. D./Akert, R. M. (2008), S. 244.

¹⁶³Vgl. Aronson E./Wilson T. D./Akert, R. M. (2008), S. 241 ff. sowie Jonas K./Stroebe, W./Hewstone M. (2007), S. 379 f.

und der Kultur für das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen an. Injunktive Normen wirken stärker als deskriptive Normen.¹⁶⁴

Das Experiment von Cialdini u. a. wurde durch eine Studie von Keizer, Lindenberg und Steg 2008 erweitert, indem das Müllwegwerfen in zwei verschiedenen Umgebungen verglichen worden. Eine Umgebung war sauber (Ordnung mit funktionierenden Normen) und in einer Umgebung waren die Wände mit Graffiti besprüht (Unordnung mit verletzter Norm). In der Graffiti- Umgebung warfen 69 % der Teilnehmer den Abfall weg gegenüber 33 % in der sauberen Umgebung. In der Graffiti-Umgebung wurde auch ein präparierter Briefumschlag, der sichtbar mit einer 5 €-Geldnote aus einem Briefkasten herausschaute deutlich öfter entwendet. Da sie alle anderen Einflüsse ausschließen konnten, schlussfolgerten die Forscher daraus, dass das Graffiti als Verletzung einer Norm die Hemmung abbaute, weitere Normen zu verletzen. Schlechte Vorbilder verderben somit die Moral.¹⁶⁵

Der Einfluss von Autoritäten auch als negative Vorbilder lässt sich mit dem bekannten Experiment von Stanley Milgram von 1961 belegen. Probanden sollten anderen Probanden als Lehrer etwas beibringen und bei schlechter Leistung die Schüler mit Stromschlägen bestrafen. Sie wurden hierzu vom Spielleiter in einem weißen Kittel als Autorität aufgefordert. Sie vergaßen dabei die gesellschaftliche Norm, anderen keinen Schaden zuzufügen. 62,5 % gingen bis zum Maximum von 450 V.¹⁶⁶ 2012 wurde ein Experiment von und auf Facebook durchgeführt, bei dem die Posts der Anwender manipuliert wurden. Es zeigte sich, dass negative Post die Anwender zu mehr negativen Posts veranlassten und umgekehrt. Somit wird der Mensch moralisch stark von anderen Menschen beeinflusst, was sich auf den Einfluss der Unternehmenskultur als das Verhalten von vielen Menschen auf den einzelnen Mitarbeiter übertragen lässt.¹⁶⁷

Unmoralisches Verhalten verstärkt in einer Kultur unmoralische Einstellungen. Judson Mills überprüfte an einer Grundschule die Einstellung der Schüler zum Schummeln und lies sie danach an einer Prüfungsarbeit schreiben, die so schwer war, dass sie nur durch Mogeln bestanden werden konnte. Er erklärte den Schülern, dass sie beim Schummeln nicht ertappt werden können, was aber nicht korrekt war. Einige

¹⁶⁴Vgl. Aronson E./Wilson T. D./Akert, R. M. (2008), S. 259 ff.; Jonas K./Stroebe, W./Hewstone M. (2007), S. 414 f. sowie <http://www.cobocards.com/pool/de/card/4emnb0513/online-karteikarten-injunktive-und-deskriptive-norm/>.

¹⁶⁵Vgl. Keizer, K., Lindenberg, S., & Steg, L. (2008) sowie Hewstone, Miles/Martin, Robin (2014), S. 279 ff.

¹⁶⁶Vgl. Aronson E./Wilson T. D./Akert, R. M. (2008), S. 261 ff. sowie Jonas K./Stroebe, W./Hewstone M. (2007), S. 400 ff.

¹⁶⁷Vgl. http://www.chip.de/news/Manipulation-Facebook-Experiment-im-Eigenbau_70849545.html; <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/facebook-experiment-aerger-um-manipulierte-newsfeeds-a-978147.html#js-article-comments-box-pager> sowie <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/der-facebook-boersengang/facebook-managerin-sheryl-sandberg-entschuldigt-sich-fuer-psycho-experiment-13024578.html> (Abruf am 24.07.2014).

Schüler schummelten andere nicht. Dann wurden die Schüler wieder zu ihrer Einstellung zum Schummeln befragt. Die Schüler, die gemogelt hatten, hatten nun eine nachsichtigere Einstellung zum Schummeln und die, die nicht gemogelt hatten, lehnten Schummeln noch mehr ab.¹⁶⁸

7.3.3.3 Erfassung der Unternehmenskultur

Als erstes müsste die Unternehmenskultur erfasst werden, um sie mit den Unternehmensleitlinien und Verhaltenskodexen abzugleichen. Besteht hier eine deutliche Diskrepanz, muss die Kultur geändert werden. Hier bieten sich Befragungen an, aber auch Verhaltenskriterien, die von außen überprüft werden können. Beispielsweise kann man die Dienstleistungsbereitschaft durch Reaktionszeiten und Kundenbefragungen erfassen.

In der Politikwissenschaft gibt es einen Theorieansatz, der sich Politische Kultur (Political Culture) nennt. Unter politischer Kultur versteht man hier die „Verteilung von politischen Kenntnissen, politischen Wertüberzeugungen, politischen Einstellungen und politischen Verhaltensweisen innerhalb der Bevölkerung zu einem bestimmten Zeitpunkt.“¹⁶⁹ Ursache für diesen Ansatz war die Frage, warum Demokratien sich trotz der erforderlichen Systeminstitutionen und – organisationen in einigen Ländern stabil waren und in anderen nicht; und zwar vor allem nicht in den Ländern, in denen die demokratische Ordnung neu installiert wurde. Konkreter Anlass für diese Fragestellung war die gescheiterte Demokratie der deutschen Weimarer Republik, die in die Diktatur Hitlers mündete. Die Politikwissenschaftler stellten fest, dass es nicht reicht, einfach die demokratischen Ordnungen in den jeweiligen Ländern zu installieren. Die Ordnungen müssen auch von den Bürgern verstanden und mitgetragen werden. Die politischen Einstellungen, also die politische Kultur, muss zur Demokratie passen. Die Methoden zur Messung der Politischen Kultur sind Meinungsbefragungen mit direkten Fragestellungen und indirekten, also versteckten Fragen und Kontrollfragen, also was gemeinhin als Meinungsforschung bekannt wurde.¹⁷⁰

Der Ansatz der Politischen Kultur lässt sich ohne Probleme auf die ökonomisch gesellschaftlich relevanten Einstellungen übertragen, also alle die Einstellungen der Menschen eines Landes, die für die Wirtschaft wichtig sind. Was sind die gesellschaftlich relevanten Einstellungen? Die wesentlichen haben wir bereits herausgearbeitet. Es handelt sich vor allem um moralische Werte, die das gesellschaftliche Zusammenleben, das Funktionieren der gesellschaftlichen Abläufe begünstigen, wie beispielsweise Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Hilfsbereitschaft, Opferbereitschaft, aber auch die Bereitschaft, sich an die gesellschaftlichen Regeln zu halten, also sich auch unterzuordnen und zurückzunehmen. All diese Einstellungen sind auch Sozialkapital, weil sie notwendig sind, damit die Gemeinschaft Mehrwerte schaffen kann, sich also die

¹⁶⁸Vgl. Aronson, E./Wilson, T.D./Akert, R.M. (2008), S. 171 f.

¹⁶⁹Reichel, Peter (1981), S. 26.

¹⁷⁰Vgl. Reichel, Peter (1981), S. 26.

gesellschaftlichen produktiven Kräfte entfalten können. Viele dieser Einstellungen sind ökonomisch relevant, weil sie wirtschaftliche Transaktionen verbilligen bzw. überhaupt erst möglich machen. Dies sind vor allem die Einstellungen, die Vertrauen schaffen. Wie bereits erwähnt, wird schon ein einfacher Tausch von Waren unterbleiben, wenn sich beide Parteien grundsätzlich misstrauen. Diese Problematik kann zumindest teilweise durch Verträge und ein funktionsfähiges Rechtssystem umgangen werden, aber eben nur teilweise und mit hohen Transaktionskosten. Geschäfte, die für die Beteiligten einen geringeren Mehrwert als die Transaktionskosten aufweisen, werden unterbleiben.

Gruppenarbeit: Werte und Einstellungen

Diskutieren Sie die Ihrer Meinung nach für das Unternehmen wichtigen Werte oder Einstellungen der Mitarbeiter. Sollten für Führungskräfte andere Werte gelten?

Für unsere Zwecke lassen sich gesellschaftlich, volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich relevante Einstellungen unterscheiden und hierzu geeignete Fragestellungen entwickeln, wobei es auch Überschneidungen gibt. Es sei noch auf den Unterschied zwischen Werten oder Eigenschaften und Einstellungen hingewiesen. Nach allgemeinem Verständnis können sich Werte und Einstellungen als Ethos leichter ändern als Eigenschaften. Zwar ist auch die Einstellung „Dankbarkeit“ eine Eigenschaft, aber der Mensch kann seine Einstellung überdenken und noch dankbar werden, während eine Eigenschaft wie Aggressivität oder Jähzornigkeit nicht ohne weiteres überdacht und geändert werden kann. Wir gehen davon aus, dass die Eigenschaften von der jeweiligen Persönlichkeit, dem Charakter der Person abhängen und damit angeboren sind. Die Eigenschaften dürften sich weder zwischen den Nationen unterscheiden noch sich bei der gleichen Gesellschaft im Zeitverlauf verändern. Aber auch das Ändern von Einstellungen und Werten kann schwierig sein, je nachdem wie fest sie verankert sind. Viele der Werte werden uns schon von Kindheit an von den Eltern oder der Gesellschaft anerzogen, ohne dass wir uns vielleicht dessen bewusst sind. Uns interessieren vor allem die Einstellungen, da sie beeinflusst und geändert werden können.

Die im Folgenden vorgestellten Fragestellungen zur Ermittlung der Einstellungen und Werte sollen für den Leser nachvollziehbar sein. Die endgültigen Fragestellungen dienen dazu, die Einstellungen der betreffenden Menschen zum Beispiel in einer Gesellschaft oder eines Betriebes zu ermitteln. Sie müssen deshalb subtiler mit versteckten Fragen und Kontrollfragen arbeiten, damit die Befragten die Zielsetzungen der Fragen nicht erraten können. Die folgenden Fragestellungen sind so gesehen noch zu offen bzw. verständlich, womit sie den Befragten die mit den Fragen verbundenen negativen Einstufungen offenbaren, was das Ergebnis verfälscht.

Wir können sechs wesentliche Eigenschaften finden, die gesellschaftlich, volkswirtschaftlich oder betriebswirtschaftlich relevant sind. 1) Zuverlässigkeit, 2) Loyalität, 3) Teamfähigkeit, 4) Leistungsbereitschaft, 5) Integrität und 6) Systemakzeptanz:

1. Zuverlässigkeit

Zuverlässig ist jemand, der seine Versprechen und Zusagen einhält. Zu der Kategorie „Zuverlässigkeit“ zählen aber auch moralische Werte wie Ehrlichkeit und Verantwortungsbewusstsein. Zuverlässigkeit ist vor allem für ein Unternehmen wichtig, wenn es darum geht, dass die an die Mitarbeiter übertragenen Aufgaben richtig umgesetzt werden und Mehrwerte durch innerbetriebliche Kooperation geschaffen werden sollen. Zuverlässigkeit ist auch eine volkswirtschaftlich wichtige Einstellung. Zum einen, weil die Summe der Unternehmensproduktivitäten, die Produktivität einer Volkswirtschaft bestimmen und zum anderen, weil Zuverlässigkeit für alle Transaktionen zwischen den Unternehmen und anderen Marktteilnehmern, wie oben dargestellt, große Bedeutung hat. Aber auch gesellschaftlich ist es wichtig, dass sich die Menschen z. B. in der Ehe aufeinander verlassen können.

Mögliche Fragestellungen wären (Die Fragen sind mit ja oder nein zu beantworten):

- Der Spruch „Ehrlich währt am längsten“ dient nur als Trost für die Dummen, die sich nicht durchsetzen können. (Bei zuverlässig zu erwartende Antwort: nein)
- Mein guter Ruf ist mir wichtig. (Bei zuverlässig zu erwartende Antwort: ja)
- Versprechen sind für mich Absichtserklärungen. Nicht jedes Versprechen kann man halten. Ich erwarte auch nicht von anderen, dass sie ihre Versprechen halten. (Bei zuverlässig zu erwartende Antwort: nein)
- Ich versuche, mit meinen Kindern bewusst Zeit zu verbringen und mich auf ihre Probleme zu konzentrieren. (Bei zuverlässig zu erwartende Antwort: ja)

2. Loyalität

Loyalität ist gemeinhin bekannt als nachhaltige Dankbarkeit, woraus sich Unterstützung ableiten lässt. Beispielsweise sind sich idealerweise Mann und Frau in der Ehe für die gegenseitig erbrachten Opfer dankbar und unterstützen sich gegenseitig. Der Mitarbeiter ist dem Unternehmen für den Lebensunterhalt für sich und seiner Familie und die gute Behandlung dankbar und deshalb auch bereit, sich über das vom Arbeitgeber erzwingbare Maß hinaus für die Interessen des Unternehmens einzusetzen, sich also zu revanchieren. Hierfür ist sicherlich auch eine gewisse Bescheidenheit notwendig, denn das Gegenteil von Bescheidenheit, unverhältnismäßige Ansprüche zu stellen, begünstigt sicherlich nicht die Loyalität. Die Loyalität der Mitarbeiter ist somit für Unternehmen sehr wichtig. Umgekehrt ist natürlich auch der Mitarbeiter darauf angewiesen, dass das Unternehmen ihn nicht gleich fallen lässt, wenn es für das Unternehmen von Vorteil wäre.

Mögliche Fragestellungen wären (zu beantworten mit ja oder nein):

- Ich bin dankbar, dass ich einen Arbeitsplatz habe. (Bei loyal zu erwartende Antwort: ja)
- Mein Arbeitgeber braucht mich und ich brauche meinen Arbeitgeber. (Bei loyal zu erwartende Antwort: ja)

- Wer mir hilft, hat etwas gut bei mir. (Bei loyal zu erwartende Antwort: ja)
- Ich erwarte nichts, bin aber dankbar für jede Hilfe. (Bei loyal zu erwartende Antwort: ja)
- Jeder ist sich selbst der Nächste. (Bei loyal zu erwartende Antwort: nein)

3. Teamfähigkeit

Unter Teamfähigkeit wollen wir die Bereitschaft eines Individuums verstehen, sich in einer Gruppe unterzuordnen oder einzufügen, um einem gemeinsamen übergeordneten Ziel zu dienen. Wichtig für Teamfähigkeit sind neben der Einsicht in die Notwendigkeit, sich unterzuordnen, positive Gefühle für andere als die Basis für Hilfsbereitschaft wie beispielsweise auch Mitleid. Teamfähigkeit ist für die gemeinsame Leistungserbringung innerhalb von Netzwerken eine zwingende Voraussetzung und somit vor allem für Unternehmen von Bedeutung. Aber auch die Gesellschaft ist auf eine produktive Gruppenbildung angewiesen. Beispiele sind alle Selbstverwaltungen, Hilfswerke, Kirchenorganisationen und Vereine mit gesellschaftlichen und sozialen Funktionen. Die Volkswirtschaft profitiert indirekt über die produktiveren Unternehmen von der Teamfähigkeit.

Mögliche Fragestellungen wären (zu beantworten mit ja oder nein):

- In einer Gemeinschaft steht jeder für jeden ein. (Bei teamfähig zu erwartende Antwort: ja)
- Gemeinsam sind wir stark. (Bei teamfähig zu erwartende Antwort: ja)
- Für das große Ganze muss der einzelne auch Opfer bringen. (Bei teamfähig zu erwartende Antwort: ja)
- Frag nicht, was der Staat für Dich tun kann, sondern frage, was Du für den Staat tun kannst. (Bei teamfähig zu erwartende Antwort: ja)
- Ich bin ein Teil vom Ganzen. (Bei teamfähig zu erwartende Antwort: ja)
- Geben ist seliger denn nehmen. (Bei teamfähig zu erwartende Antwort: ja)
- Das Leben ist oft ungerecht, deshalb müssen die Starken den Schwachen helfen. (Bei teamfähig zu erwartende Antwort: ja)
- Wenn ich jemandem helfen kann, freue ich mich. (Bei teamfähig zu erwartende Antwort: ja)
- Jeder Mensch hat Stärken und Schwächen. (Bei teamfähig zu erwartende Antwort: ja)

4. Leistungsbereitschaft

Leistungsbereit ist jemand, der entweder von sich aus fleißig ist und Arbeit als einen Teil des Lebens versteht oder jemand, der über die Arbeit ein anderes Ziel, wie beispielsweise Wohlstand oder gesellschaftliche Anerkennung erreichen will. Ehrgeiz und Zielstrebigkeit unterstützen die Leistungsbereitschaft. Notwendig ist auch eine gewisse Ernsthaftigkeit. Eine Spaßorientierung bringt keine Leistung, mit Ausnahme am Anfang einer Arbeit. Langfristig und in der Perfektion, wenn es beispielsweise bei einem Projekt um

die Details, die Umsetzungsschwierigkeiten geht, vergeht der Spaß und die Belastung steigt. Deshalb ist die oft gestellte Frage der Personalberater bei Einstellungen, ob die Arbeit Spaß macht auch nicht zielführend. Besser wäre die Frage, ob sich der Bewerber mit der Arbeit identifiziert, sie also positiv sieht und angeht. Leistungsbereitschaft ist primär für den produzierenden Prozess in der Wirtschaft wichtig, aber auch im zwischenmenschlichen Bereich z. B. bei Hilfestellungen oder bei gesellschaftlichen und sozialen Funktionen.

Mögliche Fragestellungen wären (zu beantworten mit ja oder nein):

- Ich will mich positiv einbringen. Dolce Vita ist mir zu wenig. Ich will etwas aus meinem Leben machen. (Bei leistungsbereit zu erwartende Antwort: ja)
- Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg. Hilf Dir selbst, so hilft Dir Gott. (Bei leistungsbereit zu erwartende Antwort: ja)
- Ohne Fleiß kein Preis. Wer rastet, der rostet. (Bei leistungsbereit zu erwartende Antwort: ja)
- Damit mein Arbeitsplatz sicher ist, muss ich für meinen Arbeitgeber mehr erwirtschaften als ich koste. (Bei leistungsbereit zu erwartende Antwort: ja)
- Spaß muss immer sein. (Bei leistungsbereit zu erwartende Antwort: nein)
- Ich lass mich nicht ausnutzen. Ich muss zuerst auch an mich denken. Das macht ja jeder so. (Bei leistungsbereit zu erwartende Antwort: nein)

5. Integrität

Integer ist jemand, der, wenn er zwischen zwei Wegen wählen muss, immer versucht, den korrekten, legalen Weg einzuschlagen, bei dem er nichts Unrechtes tut und niemanden schädigt, sich also aus eigenem Antrieb moralisch verhalten will. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Anständigkeit.

Mögliche Fragestellungen wären (zu beantworten mit ja oder nein):

- Damit Sie die Vertriebsziele erfüllen, verlangt ihr Chef von Ihnen, Ihrem Kunden zu gute, falsche Produkteigenschaften mitzuteilen. (Bei integer zu erwartende Antwort: nein)
- Damit die Vertriebsziele erfüllt werden, verlangt ihr Chef von Ihnen, die Ertragszahlen ihrer Abteilung zu manipulieren. (Bei integer zu erwartende Antwort: nein)
- Ihr Chef will ihren Kollegen loswerden und verlangt von Ihnen, gegen ihn eine falsche, belastende Aussage zu machen. (Bei integer zu erwartende Antwort: nein)
- Sie sind verheiratet und ein (e) attraktive (r) Frau (Mann) bietet ihnen ein schnelles Abenteuer an. Sie wären doch dumm, sich diese Chance entgehen zu lassen. (Bei integer zu erwartende Antwort: nein)
- Ihr (e) Frau/Mann hat einen Autounfall und wird zum Krüppel. Lassen Sie sich scheiden, weil dies neue Rahmenbedingungen sind, unter denen Sie nicht geheiratet haben? (Bei integer zu erwartende Antwort: nein)

6. Systemakzeptanz

Demokratie und Marktwirtschaft stehen im Konflikt, wenn die kulturelle Akzeptanz für die Funktionsweise der Marktwirtschaft fehlt. In einer Demokratie kann die Politik weder einen marktwirtschaftlich optimalen Ordnungsrahmen wählen noch eine marktwirtschaftlich wohlfahrtsfördernde Politik betreiben, wenn hierfür in der Bevölkerung die Akzeptanz fehlt. Dazu gehören beispielsweise auch die Akzeptanz einer gewissen Verteilungsungleichheit und das prinzipielle Verständnis, nicht mehr fordern zu können als man selbst einbringt. Marktwirtschaftliche Aufklärungsarbeit, beginnend in der Schule ist deshalb ein Muss für jeden Staat, der sich dieses Systems bedienen will. Bei der Akzeptanz und dem Verständnis marktwirtschaftlicher Zusammenhänge mangelt es in den meisten Ländern erheblich, was auch erklärt, warum die Politik oft marktwirtschaftliche Regeln missachtet und dabei Wohlfahrtseinbußen in Kauf nimmt.

Systemakzeptanz ist auch als eine Einstellung von Mitarbeitern für die Unternehmensführung relevant. Diese Vorstellung ist vielleicht neu und deshalb ungewohnt, aber auf den zweiten Blick wird die Bedeutung dieser Einstellung deutlich. Es wurde bereits angeführt, dass viele Menschen ein ausgeprägtes Gerechtigkeitsgefühl haben. Dieses Gefühl wird noch viel stärker, wenn sich die als ungerecht empfundene Ungleichbehandlung auf den jeweiligen Menschen selber bezieht. Die negativen Emotionen, die sich aus einer solchen Empfindung ergeben, können für ein Unternehmen sehr kontraproduktive Folgen haben. Empfindet es beispielsweise ein Mitarbeiter als ungerecht, dass sein Chef doppelt so viel verdient wie er, kann dies zu Hass und mangelnder Kooperation bis zur Verweigerung der Leistung und des Gehorsams führen. Das Gleiche gilt für das volkswirtschaftliche System als Ganzes. Lehnt der Bürger das System ab, kann er wiederum die Leistung und die Kooperation, die Mitarbeit im System verweigern, also sich einfach weigern, konstruktiv mitzuarbeiten und stattdessen eine extremistische Partei wählen. Für dieses Verhalten reicht es bereits aus, dass der Bürger die Notwendigkeit, sich produktiv, also aktiv in das marktwirtschaftliche System einzubringen, nicht versteht. Besitzt er beispielsweise ein passives Anspruchsdenken, wird er vom Staat (wie von seinen Eltern) verlangen, ihn zu ernähren, auch wenn er sich nicht bemüht, sich selbst zu versorgen. Die gleiche Anspruchshaltung kann sich natürlich auch gegenüber einem Unternehmen entwickeln. Systemakzeptanz setzt Systemverständnis voraus und hier müssen sowohl der Staat als auch die Unternehmen ansetzen. Mit den entsprechenden Kontrollfragen gilt es, das Systemverständnis und die Akzeptanz zu überprüfen, um dann die Defizite durch Informationen abzubauen.

Mögliche Fragestellungen wären:

- **Wissensfragen:** Was verbinden Sie mit Marktwirtschaft? Was verbinden Sie mit Sozialismus? Was sind die Vor- und Nachteile von Marktwirtschaft?
- **Einstellungsfragen** (zu beantworten mit ja oder nein):
- Wird es Zeit für einen gerechten Sozialismus? (Bei Systemakzeptanz zu erwartende Antwort: nein)

- Ist es gerecht, wenn jeder das bekommt, was er im Leben benötigt? (Bei Systemakzeptanz zu erwartende Antwort: nein)
- Gibt es verdienten Reichtum? Gönnen Sie den Reichen ihren Wohlstand? (Bei Systemakzeptanz zu erwartende Antwort: Ja)
- Wird in Ihrem Unternehmen Leistung belohnt? Lohnt sich Ihr Einsatz? (Bei Systemakzeptanz zu erwartende Antwort: Ja)
- Ist es fair, dass Ihr Vorgesetzter mehr verdient als Sie? (Bei Systemakzeptanz zu erwartende Antwort: Ja)

Wir haben gesehen, dass die Zahlen des Controllings kein umfassendes Bild eines Unternehmens vermitteln. Aufgrund der großen Bedeutung sollten die Unternehmen die Unternehmenskultur regelmäßig durch interne Befragungen erheben und zumindest die wichtigsten Ergebnisse veröffentlichen, damit kulturelle Probleme transparent werden. Dies erleichtert die Akzeptanz von ethikverstärkenden Maßnahmen der Unternehmensleitung.

Kulturelle Begriffe sind aber nicht immer trennscharf und sicherlich nicht monokausal für eine volkswirtschaftliche Entwicklung verantwortlich. Zum einen gibt es viele kulturelle Werte, die auf die Produktivität Einfluss haben, zum anderen spielen institutionelle, also ordnungspolitische Rahmenbedingungen ebenso eine Rolle wie makroökonomische Größen wie beispielsweise Geld- und Humankapital. Vor normativen Schlussfolgerungen aus solchen quantitativen Untersuchungen ist deshalb zu warnen, und eine Aussage wie die Arbeitsproduktivität von Volk A ist größer als die von Volk B, weil Volk A leistungsbereiter, arbeitswilliger ist, ist nicht wirklich hilfreich. Generell sind solche Statistiken, selbst wenn sich eine Signifikanz bei einem Faktor ergeben sollte, auf ihre Allgemeingültigkeit zu hinterfragen. Viele Faktoren werden in der Regel nicht berücksichtigt worden sein. Dann ist von Bedeutung, wie viele Menschen über welchen Zeitraum befragt wurden. Schließlich sind die Assoziationen problematisch. „Nicht leistungsbereit“ könnte man auch mit „faul“ gleichsetzen.

Der technische Fortschritt formt die Wirtschaft und damit auch die Rahmenbedingungen der gesellschaftlichen Existenz. Somit gibt es theoretisch nicht nur eine zu jedem wirtschaftlichen und technischen Entwicklungsstand passende optimale gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Ordnung, sondern auch eine entsprechende politische und wirtschaftliche Kultur, mit der man die wirtschaftliche Produktivität des jeweiligen Systems zum Wohle der Gesellschaft maximieren kann.

Wie einzelne Menschen unterscheiden sich allerdings auch Gesellschaften in ihren Präferenzen. Und viele Einstellungen, Werte und Eigenschaften gehören zur Identität einer Gesellschaft. Gewisse Stärken und Schwächen werden als gegeben zu akzeptieren sein. Es wäre somit nicht wohlfahrtsmaximierend und bedürfnisgerecht, wenn man für alle Gesellschaften die gleiche politische und wirtschaftliche Ordnung und die entsprechende politische und wirtschaftliche Kultur fordern würde. Jede Gesellschaft muss hier den für sie optimalen Weg finden. Wichtig ist nur, dass sie sich der Bedeutung der qualitativen und ethischen Faktoren für die gesellschaftliche Wohlfahrt bewusst ist und sich für die Durchsetzung und den Erhalt der produktivitätsfördernden Werte in Abwägung mit anderen gesellschaftlichen Zielen einsetzt.

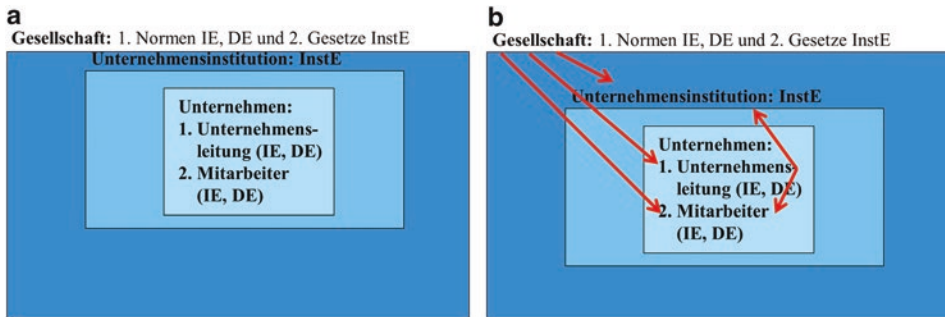


Abb. 7.11 a Ethik im Unternehmen. b Ethik im Unternehmen – Lösung

7.3.3.4 Kulturmanagement, oder wie verändere ich die Unternehmenskultur

Gruppenarbeit: Ethikeinflüsse im Unternehmen oder was bestimmt die Unternehmenskultur?

Markieren Sie mit Pfeilen, wer wen im Unternehmen ethisch beeinflusst und diskutieren sie die gesellschaftlichen Einflüsse (Abb. 7.11a).

Fazit der Gruppenarbeit

Diese einfache Übung zeigt, dass nicht nur die Unternehmensleitung die Unternehmenskultur bestimmt. Vielmehr wird auch von der Gesellschaft stark beeinflusst (Abb. 7.11b).

Kulturen sind nicht klar strukturierte Gebilde, sondern mehrdeutige symbolische Konstruktionen, die sich einem einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang entziehen und ein Großteil lässt sich nicht erfassen, weil viele Verhaltensdispositionen im Unterbewusstsein angelegt sind. Kulturen werden als Handlungsmuster nicht genetisch vererbt und nicht rational erlernt. Sie werden nicht bewusst erlernt, sondern unbewusst durch Handeln in der Gruppe. Durch Sozialisation (oder Enkulturation) wird Kultur durch einen indirekten Prozess in der Gruppe erfahren. Einen solchen Prozess künstlich zu wiederholen zu gestalten oder nach einem Muster linear durchzuplanen erscheint vor diesem Hintergrund als nicht möglich. Ferner haben sich die Kulturen über viele Jahre mehr oder weniger spontan entwickelt. Trotzdem bestehen sie im Wesentlichen aus Orientierungsmustern, also Handlungsmuster und Werten, weshalb sie auch zumindest beeinflussbar sind. Menschen sind in der Lage sich ihrer Werte und Normen bewusst zu werden, sie zu reflektieren und willentlich auch zu ändern. Es geht also laut Schreyögg vor allem darum, Organisationsmitglieder davon zu überzeugen, dass ein kultureller Wandel notwendig ist und zu motivieren, etwas Neues auszuprobieren.¹⁷¹

¹⁷¹Vgl. Schreyögg, Georg (1991), S. 210 f.

Wobei hinzugefügt werden muss, dass für die unternehmenseigenen Normen und deren Umsetzung, die Unternehmensführung verantwortlich ist.

Wie entsteht eine Unternehmenskultur? Die Mitarbeiter bringen Normen und Werte von außen mit und durch die gemeinsame Arbeit in das Unternehmen ein. Die Kultur wirkt als eine handlungsleitende Institution.¹⁷² Die Gruppe oder genauer die Kultur der Gruppe erzeugt einen gewissen Anpassungsdruck, indem sie abweichendes Verhalten mit Ausgrenzung sanktioniert und das Individuum sucht seinerseits durch Anpassung die Anerkennung der Gruppe zu erhalten. Die Soziologie spricht von Enkulturation als bewusstes und unbewusstes Nachahmen, Einüben, Internalisieren, Interpretieren und Einfühlen des Individuums und von einer zweiten Sozialisation nach der Kindheit als ein bewusstes und Lehren, Einweisen, Vorschreiben vonseiten der enkulturierenden Kultur. Die Menschen lernen und verinnerlichen die Unternehmenskultur durch bestimmte Rollen, die sie in der Gruppe einnehmen, die Anpassung an die Denk- und Gefühlsmuster durch Internalisation (Verinnerlichung) der kulturspezifischen Normen des Unternehmens.¹⁷³

Dies kann eine Anpassung in Richtung Unternehmensziel sein, muss es aber nicht. Es ist auch denkbar, dass sich die dominante Mehrheit der Gruppe darauf einigt, sich im Unternehmen ein schönes Leben ohne viele Mühe zu machen, also consumption on the job zu betreiben. Wenn man die Unternehmenskultur beeinflussen will, muss man folglich bei den, die Gruppe dominierenden Individuen ansetzen. Dies sind die Führungskräfte, da sie im Unternehmen die Macht haben, Verhalten zu belohnen oder zu sanktionieren. Die Führungskräfte sind aufgrund ihrer Machtstellung ein Vorbild. Sie zeigen den Mitarbeitern, wie sie sich verhalten müssen, damit sie in der Unternehmenshierarchie belohnt werden. Sie werden nachgeahmt, um im Unternehmen Vorteile zu bekommen oder generell erfolgreich zu sein, also Karriere zu machen. Gelingt es nicht, die Führungskräfte für die Unternehmensleitlinien zu gewinnen, bleibt deshalb nicht anders übrig als sie auszutauschen.

Darf man Menschen ethisch manipulieren oder beeinflussen? Es gibt Autoren, die dies als „Wertedrill“ ablehnen.¹⁷⁴ Andere Autoren sehen die Notwendigkeit einer Beeinflussung der Unternehmenskultur gerade, wenn sie der gesellschaftlichen Moral widerspricht. Vielmehr geht es um ein kulturbewusstes Management.¹⁷⁵

Hier klingt die Befürchtung durch, dass es um eine Gehirnwäsche geht, um einen neuen unfreien Menschen. Darum geht es aber gerade nicht, sondern um die Schaffung einer ethischen Umgebung in Form der Unternehmenskultur. Dies ist humaner und lässt u. U. dem Einzelnen sogar mehr Freiheit. Beispielsweise ist eine streng hierarchische

¹⁷²Vgl. Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1987), S. 62.

¹⁷³Vgl. Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1972), S. 148 ff. sowie Geissler, Harald/Heidsiek, Charlotte/Petersen, Jendrik (2010), S. 7 f.

¹⁷⁴So wird Ulrich Sloterdijk zitiert. Vgl. Ulrich, Peter (1984), S. 318 sowie Osterloh, Margit (1989), S. 153.

¹⁷⁵Vgl. Schreyögg, Georg (1991), S. 207.

Unternehmensorganisation, die nur Befehl und Gehorsam kennt sowohl unethisch als auch unfrei.

Möchte man das Verhalten von Menschen ändern, benötigt man ihre Bereitschaft dazu. D. h. man muss sie überzeugen, dass ihr Verhalten für sie und/oder das Unternehmen Nachteile hat. Die Unternehmenskultur bringt als eingeübtes Verhalten viele Vorteile. Die Mitarbeiter wissen, wie sie sich zu verhalten haben und empfinden dadurch Sicherheit. Sie zu ändern bedeutet deshalb auch, den Mitarbeitern die Orientierung zu nehmen. Ferner gibt es immer auch Vorteile, die eine Unternehmenskultur Einzelnen bietet, die diese nicht aufgeben wollen. Das was kommt lässt sich nicht einschätzen, was Unsicherheit bedeutet. Auch kann ein Kulturwechsel mit Machtverlust für die Führungskräfte verbunden sein, wenn beispielsweise von autoritärer zu partizipativer Führung gewechselt wird¹⁷⁶ oder Hierarchiestufen eingespart werden.

Ansätze zur Änderung von Unternehmenskulturen können gemäß Probst symbolisch über die Sprache, Artefakte und Handlungen erfolgen. Sie senden für die Mitarbeiter Signale aus. In der Sprache drückt sich die Kultur aus. Bedeutungen und Wertschätzungen werden transportiert. Es fängt an bei der Verwendung von Du oder Sie und geht bis zu Unternehmen, die sich eine eigene Sprache, genauer gesagt Wörter, Titel oder Funktionsbezeichnungen geben. Bereits Kant empfiehlt in seiner „Methodenlehre“, mit Beispielerzählungen pflichtgemäßen Handelns die Menschen von einem tugendhaften Verhalten zu überzeugen. Vergleichbare Geschichten findet man in Mitarbeiterzeitschriften. Im weiteren Sinne gehören auch die Betonungen, Gesten und Umgangsformen sowie die Mimik dazu.¹⁷⁷

Führen besteht aus Sprache und Handlungen. Sprache wird auch verwendet, um Aufmerksamkeit zu erlangen. So drücken Begriffe wie „Corporate Citizenship“, „Reputationsmanagement“, „Corporate Social Responsibility“ (CSR) oder „Corporate Responsibility“ (CR) etwas Neues, Internationales aus und erwecken den Eindruck eines Wissensvorsprungs bei dem, der sie als erstes an Stelle von Unternehmensethik verwendet. „Corporate Citizenship“ wird allerdings mittlerweile überwiegend gleichbedeutend mit Philanthropie und Mäzenatentum verwendet.¹⁷⁸ Bei einer Umfrage unter 443 Führungskräfte der deutschen Wirtschaft gaben 79,5 % an, der Ansicht zu sein, dass nicht alle CSRProjekte ihres Unternehmens tatsächlich aus wahrer Überzeugung betrieben werden, sondern vielmehr der positiven Außendarstellung dienen.¹⁷⁹

Instrumente zur Beeinflussung der Unternehmenskultur sind alle Ethiktools wie beispielsweise Unternehmensleitsätze und Ethikseminare. Allerdings drücken Handlungen die Macht des Faktischen aus. Keine Ordnung wird ernst genommen, wenn sie nicht durch Handlungen umgesetzt wird. Die Handlungen betreffen alle Unternehmensprozesse

¹⁷⁶Vgl. Schreyögg, Georg (1991), S. 210 f.

¹⁷⁷Vgl. Probst, Gilbert J. B. (1987), S. 100.

¹⁷⁸Vgl. Lin-Hi, Nick (2014), S. 16.

¹⁷⁹Vgl. Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2012), S. 18.

und erzeugen die für die Mitarbeiter relevanten Ergebnisse, also z. B. Belohnungen aber auch Anerkennung (Riten und Zeremonien). Hierzu gehören offizielle Ehrungen von Mitarbeitern (z. B. zum Mitarbeiter des Monats) aber auch Beförderungen senden für die Mitarbeiter Signale aus wie sie sich verhalten sollen, um im Unternehmen erfolgreich zu sein.

Ein weiteres Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenskultur sind Artefakte. Unter Artefakten versteht man von Menschen geschaffene Körper, also im Fall von Unternehmen die Gebäude und Ausstattung, in denen die Mitarbeiter arbeiten. Die Unternehmenskultur kann hier ethisches Verhalten durch die Einrichtung von Gruppen- und Versammlungsräumen aber auch durch Licht und freundliche Farben unterstützen. Darüber hinaus bestimmen Attribute und Statussymbole die Machtverteilung und damit auch die Distanz zwischen den Mitarbeitern. Wenn ein Vorgesetzter als Privileg ein großes, wertvoll ausgestattetes Büro hat, symbolisiert dies auch Distanz zu den Untergebenen und stärkt die Hierarchie. Bekommt der Ethikbeauftragte als Anlaufstelle für Whistle Blowing ein kleines Büro symbolisiert dies für die Mitarbeiter, dass die ethische Orientierung von der Geschäftsleitung als nicht so wichtig bzw. untergeordnet eingestuft wird.¹⁸⁰ Alle Maßnahmen wie Gestaltung der Organisationsstruktur, Aufbau der Kontroll- und Informationssysteme, Zuordnung der Mitarbeiter zu den Büros und die Geschäfts- bzw. Aufgabenverteilung usw. bilden den weiten Rahmen der Unternehmenskultur.

7.3.3.5 Ethische Corporate Identity

Die ethische Corporate Identity leitet sich aus der ethischen Unternehmenskultur ab und soll eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und mit den Unternehmenszielen bewirken. Dies soll die Leistungsbereitschaft steigern, ein besseres Arbeitsklima, höhere Zufriedenheit und weniger Konflikte, durch eine höhere Kooperationsbereitschaft hervorrufen. Nach außen soll die Corporate Identity das Bild eines starken, einigen und selbstbewussten Unternehmens erwecken. Ein ethisches Unternehmensbild dient also sowohl der Bildung einer ethischen Unternehmenskultur nach innen als auch der ethischen Reputation des Unternehmens nach außen und schafft bei den Stakeholdern Vertrauen.¹⁸¹

Letztlich ist die Bedeutung der Corporate Identity und insbesondere die interne auch emotional moralische Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen in den letzten Jahrzehnten in den Hintergrund getreten, womit sich die Principal-Agent-Problematik verschärft hat. Früher wurde erwartet, dass sich eine Führungskraft in dem Unternehmen hochgearbeitet oder zumindest die wichtigsten Wertschöpfungsstufen und die Corporate Identity kennen gelernt und übernommen hat. Dies hatte nicht nur den Vorteil, dass die Manager die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf das Unternehmen besser abschätzen konnten, weil sie es kannten, sondern auch eine stärkere Identifikation

¹⁸⁰Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 226 ff.

¹⁸¹Vgl. Balmer, John M. T./Fukukawa, Kyoko/Gray, Edmund R. (2007); Esch, Rudolf (2015) sowie Grabner-Kräuter, Sonja (2000).

mit dem Unternehmen hatten. Ferner war die Gefahr der Fehlbesetzung aufgrund von Hidden Characteristics geringer, weil sich die Führungskraft bereits über viele Jahre im Unternehmen beweisen musste. Die Principal-Agent-Problematik kann letztlich nur durch die Erhöhung der Interessenübereinstimmung von Agent und Principal oder allgemeiner formuliert durch die Förderung der Identifikation des Agenten (Managers) mit dem Unternehmen überwunden werden, sodass er wieder mehr zum oben skizzierten klassischen Unternehmer wird. Die Problematik der Hidden Characteristics, Hidden Informations und Hidden Actions gibt es aber auf jeder Führungsebene zu den untergebenen, entscheidungsumsetzenden Einheiten. Gesucht wird also ein ganzheitlicher ethischer Managementansatz.

Die Unternehmenskultur wird vor allem durch das Management geprägt. Führung besteht vor allem aus Handlungen. Derzeit werden vor allem die Managervergütungen diskutiert. Sowohl von dem Verhältnis der Managervergütung in Relation zu der Vergütung der Mitarbeiter unterer Hierarchiestufen als auch von einer hohen variablen Leistungsvergütung trotz offensichtlicher Fehlleistungen gehen negative Signale für die Mitarbeiter aus.

Fazit

In Gruppen übernehmen die Menschen Rollen, die ihr Verhalten beeinflussen. Gruppen bewirken mit eigenen Normen ein gruppenangepasstes Moralverhalten. Die Anonymität in der Gruppe verstärkt unmoralisches Verhalten. Es wurde mit fMRI-Scannern nachgewiesen, dass Menschen negative Emotionen empfinden, wenn sie sich anders als die Gruppe verhalten. Die Unternehmenskultur trägt maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei. Eine ethische Unternehmenskultur ist ein Wettbewerbsfaktor, weil sie direkt die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und damit den Mehrwert der Organisation, vor allem aus der Arbeitsteilung, die Emergenz stark beeinflusst. Für eine ethische Unternehmenskultur sind zu allererst die Führungskräfte verantwortlich. Die Werte und Einstellungen der Mitarbeiter sollten regelmäßig erfasst werden.

Wie wir gesehen haben, formt der technische Fortschritt die Wirtschaft und damit auch die Rahmenbedingungen der gesellschaftlichen Existenz. Somit gibt es nicht nur eine zu jedem wirtschaftlichen und technischen Entwicklungsstand passende optimale gesellschaftliche Ordnung, sondern auch eine entsprechende gesellschaftliche und wirtschaftliche Kultur, mit der man die wirtschaftliche Produktivität des jeweiligen Systems zum Wohle der Gesellschaft maximieren kann. Ob diese optimale gesellschaftliche Kultur zu der jeweiligen Nation passt, sie sich erreichen lässt und überhaupt gewollt ist, ist eine andere Frage. Unser Ziel ist ja nicht nur die maximale wirtschaftliche Produktion mit dem entsprechenden materiellen Wohlstand, sondern die maximale menschliche Bedürfnisbefriedigung, also das Glück der Menschen in einer Gesellschaft. Die Wirtschaft ist hier nur Mittel zum Zweck. Sie dient dem Menschen und nicht umgekehrt. Wir können das Ergebnis unserer Überlegungen wie folgt zusammenfassen: Moral ist überall von großer Bedeutung, wo Menschen miteinander interagieren, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, also insbesondere in der Wirtschaft.

Verständnisfragen

1. Definieren Sie Unternehmenskultur.
2. Warum ist die Unternehmenskultur für den Erfolg eines Unternehmens wichtig?
3. Welche Werte und Eigenschaften halten Sie bei Mitarbeitern für besonders wichtig, um eine produktive und ethische Unternehmenskultur hervorzurufen.
4. Wie kann man die Unternehmenskultur beeinflussen?

7.3.4 Ethischer Führungsstil

► Zur Umsetzung der Unternehmensziele werden den Führungskräften Weisungsbefugnisse übertragen. **Personalführung** ist dann die Beeinflussung der zugeordneten Mitarbeiter zu Erreichung des Unternehmensziels (Definition).

Führung wird in der Sozialpsychologie definiert als „Führung (in Organisationen) (leadership in organizations): Bedeutet, dass man andere beeinflusst, motiviert oder befähigt, etwas zur Effektivität von Arbeitseinheiten und Organisationen beizutragen.“¹⁸²

Ein Teil der Führungsaufgaben ist das Management der Gruppenleistung im Unternehmen (group performance management). Dies wird definiert als das quantitative und qualitative Steigern der Gruppenleistung.¹⁸³

Im Bereich der Personalführung wird oft eine „Basiskomplementarität“ zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz als die Erfüllung der sozialen Erwartungen der Beschäftigten unterstellt. Krell weist aber auch auf den partiellen Konflikt zwischen beiden Zielen hin. Soziale Effizienz kann oft nur unter Verringerung der ökonomischen Effizienz erreicht werden.¹⁸⁴ Hey und Schröter fordern, dass die Führungsethik so gestaltet wird, dass die Mitarbeiter motiviert werden, ihren maximalen Beitrag zur Erreichung des Unternehmensziels zu leisten.¹⁸⁵

Laut Stanford-Professor Jeffrey Pfeffer sind erfolgreiche Manager egoistisch, verlogen und rücksichtslos. Pfeffer stellt nicht infrage, dass die Unternehmen von einem ethischen Führungsstil profitieren würden, er sieht dies aber als unrealistisch an und empfiehlt jungen Managern sich unethisch zu verhalten, um Karrieren zu machen. Um erfolgreich zu sein muss man laut Pfeffer als Manager fies sein. Erfolgreiche Manager würden in ihrer eigenen Realität leben und sich und andere täuschen.

Laut Pfeffer wirken die guten Eigenschaften, die Tugenden wie Bescheidenheit, Aufrichtigkeit und Vertrauen karrierehinderlich. Nur wer auffällt wird befördert.

¹⁸²Vgl. Schulz-Hardt, Stefan/Brodbeck, Felix C. (2014).

¹⁸³Vgl. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004) sowie Schulz-Hardt, Stefan/Brodbeck, Felix C. (2014), S. 486.

¹⁸⁴Vgl. Krell, Gertraude (1999), S. 342.

¹⁸⁵Vgl. Hey, Dieter/Schröter, Armin (1985), S. 31.

Deshalb würden Narzissten öfter Führungskräfte, weil ihr übersteigertes Selbstvertrauen von anderen Menschen fälschlicherweise als Kompetenz wahrgenommen wird. Lügen werden gemäß Pfeffer in den Unternehmen nicht sanktioniert und gehören zum Führungsalltag. Wer lügt insbesondere über seine eigenen Leistungen kommt deshalb weiter. Hierzu gehört auch das Brechen von Versprechen. Vertrauen ist so Pfeffer für die Unternehmen verzichtbar, weil Versprechen so oft ungestraft gebrochen werden. Pfeffers Thesen bzw. sein Buch „Leadership BS Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time“ wurde 2015 Finalist bei der Financial **Times** und bei McKinsey **Business Book** des Jahres.¹⁸⁶ Pfeffers Thesen über das unethische Verhalten der Manager werden von der langjährigen deutschen Psychotherapeutin und Personalberaterin Leitner bestätigt. Ihrer Meinung nach kursieren Psychospielchen vor allen in großen Firmen, weil dort oft keine Werte vorgelebt werden. Oben würden sich immer mehr Ego-Typen breitmachen, die nur an die eigene Karriere denken, denen das Wohl des Unternehmens gleichgültig sei.¹⁸⁷

Haben Pfeffer und Leitner recht? Zahlt sich ethisches Verhalten für die Führungskräfte und die Unternehmen nicht aus? Kann und muss man dagegen etwas tun?

Im Personalwesen gibt es zwei Aspekte, die für die Ethik relevant sind. Zum einen geht es um die menschliche Beziehung zwischen den Menschen Führungskraft und Mitarbeiter. Beide haben als Menschen eine Menschenwürde und genießen einen ethischen Schutz. Und zum anderen stellt sich die Frage, inwiefern die Effizienz von ethischem Verhalten beeinflusst wird.

7.3.4.1 Das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Für die Führung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten ist die Unternehmens-Hierarchie die Ausgangsbasis. Der Vorgesetzte hat ein Weisungsrecht gegenüber seinen Mitarbeitern. Dies ist die Grundlage für die Organisationsform Unternehmen und ermöglicht so Effizienzen. Die Legitimation für dieses Herrschaftsverhältnis ist der Arbeitsvertrag. So gesehen hat sich der Mitarbeiter freiwillig verpflichtet, den Weisungen des Vorgesetzten Folge zu leisten. Allerdings gibt es hier oft eine Abhängigkeit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber, da der Arbeitnehmer in der Regel von der Einkommenserzielung aus dem Arbeitsvertrag abhängig ist.¹⁸⁸ Bereits Adam Smith hat auf dieses Machtungleichgewicht und auf mögliche unmoralische Folgen hingewiesen.¹⁸⁹

¹⁸⁶Vgl. <http://www.spiegel.de/karriere/manager-wer-erfolgreich-sein-will-muss-fies-sein-a-1115117.html> sowie Pfeffer, Jeffrey (2015).

¹⁸⁷Madeleine Leitner ist Diplom-Psychologin und hat lange als Psychotherapeutin in Kliniken, als Gerichtsgutachterin und als Personalberaterin für große Konzerne gearbeitet und arbeitet aktuell als selbstständige Karriereberaterin. Vgl. <http://www.spiegel.de/forum/karriere/psychospiele-im-management-konzernen-machen-sich-ego-typen-breit-thread-228194-14.html>.

¹⁸⁸Vgl. Wittmann, Stephan (1998), S. 196.

¹⁸⁹Vgl. Smith, Adam (1993), S. 58 ff.

Die Führungskraft ist allerdings auch von der Leistung des Mitarbeiters abhängig. Hier gibt es Informationsasymmetrien zugunsten des Mitarbeiters. Sie können den Vorgesetzten über ihre Absichten und Fähigkeiten täuschen und Informationen im Unternehmen vorenthalten. Umgekehrt verfügt die Führungskraft über ein unternehmensbezogenes Exklusivwissen, das dem Mitarbeiter nicht bekannt ist (asymmetrische Information).¹⁹⁰

Der Arbeitgeber ist auf die Loyalität seiner Mitarbeiter angewiesen, weil er weder die Mitarbeiter zwingen kann, ihre volle Produktivität einzusetzen noch ihr Verhalten vollständig überwachen und sanktionieren kann.¹⁹¹ Auch die Mitarbeiter sind ethisch gegenüber ihrem Arbeitgeber verpflichtet. Sie sind verpflichtet, ihm zu nützen und nicht zu schaden. Gemeinhin nennt man dies Loyalität. Beide Parteien haben einen inoffiziellen Loyalitätsvertrag abgeschlossen. Zunächst haben sie ihre Arbeitskraft dem Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen, das bedeutet zum Beispiel kein „consumption on the job“¹⁹² durch übermäßiges privates Telefonieren durchzuführen. Wichtige Informationen sind an den Arbeitgeber weiterzugeben und ein ehrliches Miteinander wird sowohl von dem Arbeitgeber als auch dem Arbeitnehmer erwartet. Das Eigentum des Arbeitgebers ist zu achten. Die Interessen des Arbeitgebers sind vom Mitarbeiter objektiv zu vertreten, was Vorteilsnahme beispielsweise durch Bestechung aber auch durch das Lügen bei vorgetauschter Krankheit ausschließt (Integrität).

Gegenüber den Kollegen ergeben sich sowohl aus dem Arbeitsvertrag als auch aus der Tatsache, dass es sich um Menschen handelt ethische Verpflichtungen. Auch hier sind die Kollegen respektvoll zu behandeln, d. h. insbesondere nicht zu mobben. Im Interesse des Arbeitgebers ist es nicht, wenn Mitarbeiter sich gegenseitig übervorteilen schlechtmachen und Informationen vorenthalten, um bessere Karrierechancen zu haben. Vielmehr setzt der Teamansatz offene ehrliche Kommunikation, ein gutes Arbeitsklima und gegenseitige Unterstützung voraus.

Hier sind die Arbeitgeber nicht immer konsequent und erzeugen selbst Dilemmasituationen für die Mitarbeiter. Beispielsweise fördern sie den Wettbewerb der Mitarbeiter untereinander, um die Produktivität zu steigern, verlangen aber andererseits volle Kooperation im Rahmen der Teamarbeit. Melden Mitarbeiter Fehler, werden sie oft bestraft. Konstruktive Kritik ist nicht erwünscht. Werden Fehler von Führungskräften von Mitarbeitern aufgedeckt ist dies oft für sie nicht förderlich.¹⁹³

Abgesehen von der Arbeitspflicht schreibt der Gesetzgeber den Angestellten weitere Pflichten vor. So müssen sie Verschwiegenheit bezüglich von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen bewahren, dürfen keine ruf- oder kreditschädigende Äußerungen tätigen, keine Vorteilsannahme für sich vornehmen. Sie dürfen dem Arbeitgeber nicht durch

¹⁹⁰Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 194.

¹⁹¹Vgl. Richter, Manfred (1994), S. 15 f.

¹⁹²Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 201.

¹⁹³Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 202.

Wettbewerb schaden und sind zur Gehorsamspflicht (§ 241 II BGB) verpflichtet. Sie sind zum Beispiel verpflichtet, den Arbeitgeber vor drohenden Schäden zu warnen.¹⁹⁴

Wenn die Mitarbeiter dem Unternehmen über Jahre loyal gedient haben, erwarten sie auch von ihrem Arbeitgeber eine gewisse Loyalität. Mit dieser Erwartungshaltung sehen sich auch die Führungskräfte, die Manager konfrontiert.

Rollenspiel: Die ethische Verantwortung des Arbeitgebers

Sie sind Personalmanager, erfahren Sie wie man sich in einem kritischen Personalgespräch fühlt: Informieren Sie den Mitarbeiter über seine Entlassung.

Situation Arbeitgeber: Die Produktlinie Tischbesteck geht nach Rumänien. Der Mitarbeiter soll die Rumänen noch einarbeiten ehe er entlassen wird.

Situation Mitarbeiter: Er ist 40 Jahre alt und seit dem 16. Lebensjahr in der Firma. Er hat einen Kredit für sein Einfamilienhaus abzuzahlen und drei Kinder (1, 3 und 6 Jahre). Die Ehefrau arbeitet nicht.

Moralische Rechtfertigungsstrategien

In der obigen Situation waren Sie gezwungen, jemand anderen zu schädigen, sich also unethisch zu verhalten. Wie sind Sie mit der Situation zurechtgekommen? Wie haben Sie Ihr Verhalten gerechtfertigt?

Sie befanden sich in einer ethischen Dilemma-Situation. Sie hatten die Wahl, Ihren Auftrag durchzuführen und den anderen zu schädigen oder den Auftrag zu verweigern. Dann wäre dies ein Kündigungs- oder Versetzungsgrund gewesen und sie hätten sich selbst geschädigt. Oft neigen wir dazu, in einer solchen Situation unser Verhalten vor uns selbst zu rechtfertigen. In diesem Fall könnte der Personaler sagen:

1. „Wenn ich es nicht tue, macht es ein anderer.“ (Relativierung der Verantwortung)
2. „Ich muss an meine Familie denken.“ (Änderung des Gleichgewichts durch die Erhöhung des eigenen Schadens). Dies ist ein moralischer Selbstschutz, der aber auch missbraucht werden kann. Man will sich sein Selbstwertgefühl erhalten, kann aber wie bei der Gesinnungsethik und der Folgenethik letztlich selbst das Ergebnis der moralischen Bewertung bestimmen. Man nennt dies Neutralisierungsstrategien.

Weitere gängige Neutralisierungsstrategien sind:

1. „Es war ein Unfall!“
2. „Schuld sind andere!“ (Abstreiten der eigenen Verantwortung),
3. „Das ist ja nicht so schlimm!“ oder „Ich hab mir das nur ausgeborgt.“ (Relativierung des Schadens),

¹⁹⁴Vgl. Basis auch „Treu und Glauben“ § 242 BGB, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuersorgepflicht.html?referenceKeywordName=Schutzpflichten+im+Arbeitsverh%C3%A4ltnis> sowie <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/treuepflicht-des-arbeitnehmers.html> (19.09.2012).

4. „Der hat es verdient.“ (Herabsetzung des Opfers),
5. „Jeder hätte sich so verhalten.“ oder „Sie hätten sich auch so verhalten.“ (Herabsetzung der anderen oder des Verurteilenden).¹⁹⁵

Die letzte Form der Neutralisierungsstrategie greift insbesondere bei einer unethischen Unternehmenskultur. Hier zeigt sich aber auch die Gefahr, die von der Moralökonomik als ethischem Bewertungsansatz ausgeht, da sie das nicht den Einzelnen, sondern staatlich ausreichend ethisch geregelte Wettbewerbsumfeld für unmoralisches Verhalten verantwortlich macht und damit vom Einzelnen als Neutralisierungsstrategie verwendet werden kann.

Verhaltensnormen für die Führungskraft

Die Mitarbeiter sind ein Produktionsfaktor des Unternehmens und der Wirtschaft. Sind sie nur ein Mittel zur Erreichung des Ziels Gewinnmaximierung? Kant fordert in seinem kategorischen Imperativ den Menschen nicht nur als Mittel, sondern zugleich auch als Zweck, also als Mensch mit einer eigenen Würde zu behandeln.¹⁹⁶

In der wirtschaftsethischen Literatur¹⁹⁷ finden sich folgende Normen für den Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern:

1. Respektvoller Umgang miteinander, d. h. insbesondere keine Schikane, Beleidigung, Herabsetzung oder sexuelle Belästigung
2. Keine Diskriminierung, d. h. insbesondere keine Ungleichbehandlung bei Beförderungen und Bezahlung und Einstellung.
3. Schutz der Privatsphäre, Akzeptanz der Gewissensfreiheit, Respekt der Würde und Freiheit der Mitarbeiter, Schutz der persönlichen Daten
4. Schutz der Gesundheit, d. h. insbesondere humane Arbeitsbeziehungen

Ausgehend von Kant¹⁹⁸ werden für den Vorgesetzten folgende „verdienstliche Pflichten“ abgeleitet:

1. Kommunikation auf Augenhöhe anstatt Befehl und Gehorsam
2. Erklären und ehrlich informieren
3. Lob und Tadel (als konstruktive Kritik)
4. Empathie und Unterstützung

¹⁹⁵Vgl. Sykes, Gresham M./Matza, David (1957), S. 667 ff.

¹⁹⁶Vgl. Kant, Immanuel (1797a), (C), S. 429.

¹⁹⁷Vgl. Ulrich, Peter (1999), S. 238 ff. sowie Lay, Rupert (1989), S. 140 ff. zu den Grundsätzen der Führungsethik.

¹⁹⁸Vgl. Kant, Immanuel (1797a), S. 13 ff. sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 195.

Die Arbeitsinhalte und -bedingungen sollten „persönlichkeitsfördernd“ sein:

1. Sinngebende Aufgaben mit Anforderungsvielfalt
2. Handlungsspielräume, d. h. auch Eigenverantwortung und Entfaltungsfreiräume
3. Möglichkeiten zur sozialen Interaktion
4. Weiterentwicklungsoptionen

Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ist nicht explizit geregelt. Der Arbeitgeber ist aber nach dem Schuldrecht verpflichtet, bei der Ausübung seiner Rechte aus dem Arbeitsverhältnis die Rechte, Rechtsgüter und Interessen des Arbeitnehmers zu berücksichtigen (§ 241 Abs. 2 BGB, Schuldrecht). Diese allgemeinen Verpflichtungen wurden inzwischen konkretisiert:

Der Arbeitgeber ist zuallererst für das Leben und die Gesundheit des Arbeitnehmers verantwortlich. Gemäß § 618 I BGB, § 62 I HGB muss der Arbeitgeber das Leben und die Gesundheit des Arbeitnehmers einschließlich der Persönlichkeitsrechte bei der Ausübung der Arbeit schützen. Hierzu gehören Schutz vor unverhältnismäßiger psychischer und physischer Belastung durch Arbeitsvorgänge oder durch den Einsatz von Maschinen, Licht- und Luftverhältnisse etc. Hierzu gehört auch Schutz vor Mobbing und insbesondere auch vor sexueller Belästigung. Der Arbeitgeber hat eine Gleichbehandlung seiner Mitarbeiter sicherzustellen (Schutz vor Benachteiligungen im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, § 12 AGG). Freie Stellen müssen für alle zugänglich sein und öffentlich ausgeschrieben werden. Werden die Mitarbeiter durch Dritte benachteiligt, muss der Arbeitgeber den Schutz vor Benachteiligung durch Sanktionen von Abmahnungen bis zur Kündigung durchsetzen. Die Unternehmen sind für das dienstliche Verhalten ihrer Führungskräfte rechtlich verantwortlich. Dies folgt aus §§ 276, 278 BGB. Der Arbeitnehmer kann bei einer Verletzung der Fürsorgepflicht Unterlassung, Widerruf, Schmerzensgeld und Schadensersatzansprüche einklagen.

Neben den allgemeinen Fürsorge- und Schutzpflichten gibt es spezielle gesetzliche Regelungen zum technischen und sozialen Schutz wie das Arbeitsschutzgesetz, das Arbeitssicherheitsgesetz, das Jugendarbeitsschutzgesetz, das Mutterschutzgesetz, das Beschäftigtenschutzgesetz oder das Arbeitszeitgesetz. Insbesondere sind die Unfallverhütungsvorschriften des Unfallversicherungsträgers nach §§ 15, 21 SGB VII vom Unternehmer durchzuführen.¹⁹⁹

Dass es in der Realität anders aussieht, liegt zum einen an dem mangelnden Wissen über die Rechte und Pflichten und zum anderen an der Abhängigkeitssituation vieler Arbeitnehmer gegenüber ihrem Arbeitgeber. Nach wie vor gibt es unbezahlte Überstunden, Ausbeutung nicht organisierter Arbeitnehmer, insbesondere durch Leiharbeit

¹⁹⁹Vgl. http://www.anderfuhr-buschmann.de/arbeitsrecht/mobbing/mobbing_fuersorgepflicht_arbeitgeber.htm; https://www.verdi-bub.de/service/praxistipps/archiv/fuersorgepflicht_im_arbeitsverhaeltnis/ (25.06.2015) sowie Oettinger, Renate (2015).

und Werkverträge, Überwachung und Kontrolle durch Kameras sowie Mobbing und Verhinderung der Bildung von Betriebsräten.

Führungskräfte können von ihren Mitarbeitern unmoralische Handlungen verlangen, um den Gewinn zu erhöhen. Ein Beispiel war die Umetikettierung von verfallenem Fleisch (Gammelfleischskandal). Solche Anweisungen sind nicht durch den Arbeitsvertrag legitimiert und trotzdem kommt es immer wieder zu solchen unmoralischen Anweisungen, die die Mitarbeiter befolgen, weil sie meinen, die Anweisung nicht verweigern zu können.

Hier gibt es allerdings keinen Befehlsnotstand: Ein Vorgesetzter, der eine Straftat befiehlt, macht sich strafbar. Ebenso der Mitarbeiter, der sie ausführt. Bestenfalls gibt es bei starker Abhängigkeit eine Strafminderung. Nur beim Nötigungsnotstand darf der Mitarbeiter eine Straftat begehen, um eine gegenwärtige, nicht anders abwendbare Gefahr für Leib, Leben oder Freiheit von sich oder einer ihm nahestehenden Person abzuwenden (§ 35 Abs. 1 Satz 1 StGB). Explizit wurde der Befehlsnotstand für die Bundeswehr gesetzlich geregelt. Nach § 10 Abs. 4 Soldatengesetz-Buch trägt bspw. der Vorgesetzte für seine Befehle die Verantwortung. Der Mitarbeiter darf sie aber nicht befolgen, wenn dadurch für ihn erkennbar eine Straftat verübt wird (§ 11).

Eine Abwägung der Handlungsfolgen muss jedoch gerade bei der Führungskraft erfolgen. Der Profit rechtfertigt nicht jedes Mittel mit schädigenden Folgen für andere. Gerade die Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung für ihr Handeln, da die Mitarbeiter auf sie in vielen Bereichen angewiesen sind und sich ihr Verhalten direkt auf die Mitarbeiter und Dritte auswirkt. Macht ist demnach die Fähigkeit für andere Folgen hervorzurufen.²⁰⁰

Gerade ein solch unethisches Verhalten kann aber zumindest kurzfristig im Interesse des Unternehmens sein. Manager scheinen häufig dem Argument zu verfallen, dass sie dazu gezwungen sind, im Interesse der Shareholder und Mitarbeiter unmoralisch zu handeln, um den Gewinn zu maximieren.²⁰¹ Sie haben dann kein schlechtes Gewissen und fühlen sich für den Fall, dass ihr Fehlverhalten offengelegt wird, durch das Unternehmen geschützt.

Fazit

Die Führungskraft hat eine spezielle Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern. Es bestehen eine gegenseitige Loyalitätsverpflichtung und ein inoffizieller Loyalitätsvertrag auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens. Eine ethische Abwägung der Handlungsfolgen muss insbesondere bei der Führungskraft erfolgen. Ein Vorgesetzter, der eine Straftat befiehlt, macht sich strafbar. Ebenso der Mitarbeiter, der sie ausführt. Bestenfalls gibt es bei starker Abhängigkeit eine Strafminderung.

²⁰⁰Vgl. Ulrich, Werner (1980) sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 200.

²⁰¹Vgl. Gellerman, Saul W. (1986), S. 88 ff.

Verständnisfragen

1. Worin besteht die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter?
2. Was versteht man unter einem inoffiziellen Loyalitätsvertrag?
3. Worin besteht die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und damit auch der Führungskraft?

7.3.4.2 Führungsstile und Führungstheorien

Zwar ist das Konzept der Führungsstile umstritten, vor allem, weil sich die Konzepte nicht klar abgrenzen lassen und der Stil auch von Persönlichkeit der Führungskraft und der Situation abhängen.²⁰² Trotzdem gibt es kaum Alternativen, um zumindest tendenziell Richtungen für den optimalen Umgang mit Mitarbeitern vorzugeben.

Es gibt sehr viele verschiedene Ansätze, die sich im Wesentlichen durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung unterscheiden. Wir wollen die verschiedenen Führungskonzepte in drei Typen zusammenfassen. So unterscheidet Lewin bei den Führungsstilen in autoritär (oder auch hierarchisch), demokratisch (oder auch kooperativ) und laissez faire.²⁰³

Autoritärer Führungsstil

Die Führungskraft gibt Anweisungen als Befehle, ohne die Mitarbeiter mit in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Sie erläutert auch nicht die Entscheidungen oder Aufgaben. Sie behält die Informationen und die Entscheidungsgründe für sich (deshalb auch autokratischer Führungsstil). Es gibt eine große persönliche Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, weshalb man auch vom hierarchischen Führungsstil spricht. Werden die Anweisungen nicht oder falsch ausgeführt, reagiert die Führungskraft mit Sanktionen. Lob findet sich selten.

Der Vorteil dieses Führungsstils ist, dass er schnell, ohne Erklärungen, Diskussionen oder Widerspruch umgesetzt werden kann, weshalb er vor allem beim Militär angewendet wird. Es ermöglicht auch die Führung weniger qualifizierter Mitarbeiter, erfordert aber umgekehrt vom Vorgesetzten eine intensive Kontrolle und hohe Sachkenntnis. Dadurch werden die Entscheidungen sehr stark von dem Vorgesetzten abhängig, weshalb ihn machtorientierte Führungskräfte auch bevorzugen. Umgekehrt ist dieser Führungsstil weniger motivierend, da die Mitarbeiter sich nicht persönlich angesprochen fühlen und auch den Hintergrund ihrer Arbeit oder Aufgabe nicht kennen. Die Kompetenzen der Mitarbeiter werden nur eingeschränkt und ihre Informationen nicht genutzt. Die Gefahr von Fehlentscheidungen ist dadurch höher.

²⁰²Vgl. Rost, Joseph Clarence (1993), S. 17 ff.

²⁰³Vgl. Lewin, Kurt/Lippitt, Ronald/White, Ralph K. (1939), S. 271.

Kooperativer Führungsstil

Beim kooperativen Führungsstil wird der Mitarbeiter von der Führungskraft in die Entscheidungsfindung einbezogen. Deshalb wird er auch demokratischer oder partizipativer Führungsstil genannt. Dadurch ist der Mitarbeiter motivierter aber der Entscheidungsweg dauert länger. Bei Fehlern wird der Mitarbeiter nicht direkt bestraft, sondern unterstützt. Die Nachteile des autoritären Führungsstils sind die Vorteile des demokratischen Führungsstils und umgekehrt. Das Potenzial des Mitarbeiters kann zum Vorteil von Führungskraft und Mitarbeiter besser genutzt werden. Das Risiko von Fehlentscheidungen verringert sich durch die Einbeziehung der Kompetenzen und Informationen des Mitarbeiters. Das Arbeitsklima verbessert sich durch die Kooperation und die damit verbundene Anerkennung des Mitarbeiters. Die Mitarbeiter und die Führungskraft müssen jedoch für diesen Führungsstil qualifizierter sein.

Der Laissez-faire Führungsstil

Dieser Führungsstil zeichnet sich durch eine maximale Freiheit des Mitarbeiters aus. Die Führungskraft greift nicht ein und überlässt dem Mitarbeiter die Arbeitsentscheidungen, die Organisation der Abläufe und die Umsetzung. Dieser Ansatz findet bei Kreativ-Abteilungen z. B. im Modebereich statt. Dieser Führungsstil zeichnet sich durch Nicht-Führung aus, weshalb es sich im engeren Sinn nicht um einen Führungsansatz handelt.

Es gibt noch viele weitere Führungsstilkonzeptionen. Daniel Katz und Robert L. Kahn unterscheiden in aufgabenbezogenes Verhalten (production orientation) und beziehungsorientiertes Verhalten als Führungsstil. Bereits Katz und Kahn nahmen an, dass ein mitarbeiterorientierter Führungsstil mit der Zufriedenheit auch die Leistung der Mitarbeiter erhöht.²⁰⁴ Robert R. Blake und Jane Mouton unterscheiden fünf Führungsstile nach der unterschiedlichen Ausprägung in den Dimensionen Aufgabenorientierung und Personenorientierung. Daraus resultieren dann verschiedene Stile mit unterschiedlich starken bzw. schwachen Ausprägungen der beiden Dimensionen.²⁰⁵ Hersey und Blanchard erweitern diese Dimensionen, indem sie die Reife des Mitarbeiters einbeziehen und kommen so zu vier Führungsstilen. Je geringer die persönliche Reife und Ausbildung des Mitarbeiters ist, desto höher ist die Aufgabenorientierung, was im Extrem zum autoritären Führungsstil wird. Danach folgt der integrierende Führungsstil bei reiferen Mitarbeitern. Bei überdurchschnittlicher Reife dominiert der beziehungsbezogene Führungsstil und wird zunächst zum partizipativen und dann bei extremer Reife des Mitarbeiters zum Delegationsstil.²⁰⁶

²⁰⁴ „A worker who perceives management as interested exclusively in cutting costs sowie getting maximum production at the least costs possible may easily conclude that the union organization offers a better means for the protection of his interests.“ Katz, Daniel/Kahn, Robert L. (1952), S. 652.

²⁰⁵ Vgl. Blake, Robert R./Mouton, Jane S. (1964).

²⁰⁶ Vgl. Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H. (1993).

Transaktionale Führung

Bei der Transaktionalen Führung (path goal theory of leadership)²⁰⁷ handelt es sich um das Führen mit Zielvereinbarungen. Dieser Ansatz baut auf der Erwartungs-Valenz-Theorie auf. Leistung soll durch erwartete Belohnung stimuliert werden. Die Grundannahme ist ein Vertragsansatz. Der Mitarbeiter habe ausgehend von seinem Arbeitsvertrag die Erwartung, Leistung gegen Belohnung zu tauschen.

Als besondere Form des zielgerichteten Transaktionsstils kann man durch existentiellen Zwang führen. Das Up-or-Out-Führungskonzept ist derzeit stark verbreitet. Er wird als Belohnungs- und Sanktionssystem von der Unternehmensführung vorgegeben. Er überlagert durch seine kompromisslosen Vorgaben alle anderen Formen von Führungsstilen. Die einzelne Führungskraft kann sich dieser Vorgabe nicht mit einem eigenen Stil entgegenstellen. Up or out bedeutet, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen muss, wenn er die Zielvorgaben nicht erreicht.

Der Up-or-out-Führungsstil geht auf Jack Welch, dem jahrelangen CEO von General Electric zurück. Eine der umstrittensten Regeln von ihm war die 20-70-10-Formel, oder die Regel von Sternen und Zitronen. Die besten 20 % des Managements, die Sterne, wurden mit üppigen Boni belohnt, die breite Mitte wurde gefördert und die schwächsten zehn Prozent, die Zitronen entlassen.²⁰⁸ Diese Regel wendete auch Skillings bei Enron an. Im Fall Enron kamen zwei Faktoren zusammen. Einerseits eine nicht auf den Menschen ausgerichtete Mitarbeiterführung und andererseits eine extrem kurzfristig ausgerichtete Erfolgsmessung der Mitarbeiter verbunden mit drakonischen Sanktionen. Wie soll ein Mitarbeiter reagieren, wenn er weiß, dass er seinen Arbeitsplatz verliert, wenn er nicht bis Ende des Quartals einen Profit von X erreicht?

Kann man die Performance erzwingen? Sicherlich benötigt Leistung manchmal auch einen gewissen Druck, aber zu viel davon wirkt kontraproduktiv. Auch ein kompetenter und tüchtiger Mitarbeiter kann gegen den Markt einen Erfolg nicht erbringen. Er muss also wettbewerbsfähige Produkte haben, die auf eine kaufkräftige Nachfrage stoßen. Eine kurzfristige Erfolgsmessung wirkt kontraproduktiv, wenn die meisten erfolgsbringenden Unternehmensprozesse langfristig sind. Hier gilt das gleiche wie bei der risikoadäquaten Entlohnung. Wenn die Vorgaben falsch sind, kann der Mitarbeiter nicht optimal arbeiten. Wenn er am Ende des Quartals gemessen wird, kann er nicht über zwei Jahre etwas aufbauen. Die produktiven Kräfte können sich nicht entfalten.

Wie soll ein Mitarbeiter reagieren, wenn er weiß, dass er seinen Arbeitsplatz verliert, wenn er nicht bis Ende des Quartals einen Profit von X erreicht? Kann man die Performance erzwingen? Besteht Loyalität einseitig gegenüber dem Arbeitgeber? Unter solchen Rahmenbedingungen kann sich der Mitarbeiter nicht mehr loyal gegenüber dem Unternehmen verhalten und die Kunden objektiv beraten. Ein Bankangestellter kann beispielsweise in der Anlageberatung den Kunden nicht zu seinem Vorteil langfristig

²⁰⁷Vgl. Downton, James (1973) sowie Bass, Bernhard M. (1985).

²⁰⁸Vgl. Ridderbusch, Katja (2010).

beraten, wenn er bei diesem Kunden jedes Quartal mehrere Produkte verkaufen muss. Er kann dann nicht verkaufen, wenn der Bedarf des Kunden aufgetreten ist, sondern ist gezwungen, dem Kunden auch Produkte zu verkaufen, die der Kunde nicht benötigt. Er muss vor allem an sich denken. Er kann es sich nicht leisten, am Ende des Quartals entlassen zu werden. Bis zu einem gewissen Grad muss er gegen das Unternehmen arbeiten. Falls die Zahlen nicht erreichbar sind, weil sie unverhältnismäßig sind, ist der Anreiz groß, sie zu manipulieren und der Mitarbeiter hat dabei weniger ein schlechtes Gewissen als wenn sie angemessen gewesen wären.

Bei Enron arbeiteten nicht nur die Mitarbeiter gegeneinander, sondern auch das Management gegen die Mitarbeiter. Die Folge war, dass die Mitarbeiter auch gegen das Management und somit auch gegen das Unternehmen arbeiteten. Das Management bezog die Mitarbeiter nicht als Menschen in das Unternehmen ein, sondern setzte sie nur unter Druck. Sie waren damit nicht motiviert und nicht in der Lage, selbstständig zum Wohle des Unternehmens zu arbeiten. Skillings erzeugte bei seinen Mitarbeitern ein Klima der Angst. Wenn er sah, dass ein Mitarbeiter nicht die erwartete Leistung erbrachte, musste dieser mit seiner Entlassung rechnen. Kontrollieren konnte er sie aber nicht. Er wusste nicht, was in seinem Unternehmen vor sich ging. Warum die Performance nicht da war, schien ihn wenig interessiert zu haben. Er ging nicht auch die Mitarbeiter ein, weshalb diese ihn auch nicht in den Unternehmensprozess einbezogen. Selbstständiges konstruktives dezentrales Handeln unterblieb. Vielmehr versuchten die Mitarbeiter, das Management mit Fehlinformationen zu blenden und die Kollegen auszustecken. Dem Management wurde eine erfolgreiche Scheinwelt vorgespielt, und wer am besten blenden konnte wurde am meisten gefördert und befördert. Letztendlich entstand so ein Klima der Falschheit, Angst und Rücksichtslosigkeit und als Konsequenz ein unproduktiver Unternehmensprozess.

Transformationale Führung

Bei den neueren Führungskonzepten sticht unter ethischen Gesichtspunkten der Ansatz der transformationalen Führung hervor. Dieser Ansatz betont die Bedeutung der Führungskraft als Vorbild. „Transformational“ nennt sich der Ansatz, weil er durch das vorbildliche Verhalten der Führungskräfte und das Schaffen einer Vertrauensbasis das Verhalten des Mitarbeiters positiv transformieren will. Nach diesem Ansatz lassen sich die Motivation und das Verhalten von Mitarbeitern durch das positive Beispiel des Vorgesetzten besser als durch traditionelle Methoden beeinflussen. Burns betont die Wichtigkeit positiver Vorbilder in Bezug auf politische Führer: „Führer und Anhänger bringen sich gegenseitig auf ein höheres Niveau an Moral und Motivation.“²⁰⁹ „Transformational“ ist der Ansatz, weil er das Verhalten des Mitarbeiters durch das vorbildliche Verhalten der Führungskräfte und die Schaffung einer Vertrauensbasis positiv verändern will. Nach diesem Ansatz können die Motivation und das Verhalten der

²⁰⁹Vgl. Burns, J.M., (1978).

Mitarbeiter durch das positive Vorbild des Vorgesetzten besser beeinflusst werden als durch andere Methoden.²¹⁰

Die transformationale Führungskraft geht auf die inneren Bedürfnisse der Mitarbeiter ein, die sich auf einer höheren Ebene der Maslow-Hierarchie befinden, also Werte und Ideale wie Freiheit, Gerechtigkeit, Gleichheit, Frieden und Humanität. Basisgefühle wie Angst, Gier, Hass oder Neid werden nicht zur Leistungssteigerung eingesetzt.²¹¹ Bass ergänzte Burns Ansatz, indem er die Motivation der Mitarbeiter betonte, die Unternehmensziele als wichtige Aufgabe zu erreichen. Eine Führungskraft muss die Mitarbeiter davon überzeugen, dass das Team- oder Unternehmensergebnis von ihnen abhängt und wichtiger ist als einige ihrer eigenen Interessen. Führungskräfte sollten daher auch charismatisch sein, um ihre Anhänger mit Visionen und Teamgeist zu begeistern.²¹² Die transformationale Führungskraft wird ein gemeinsames Interesse schaffen, das Vorgesetzte und Mitarbeiter vereint, um die Leistung eines Unternehmens zu steigern. Wenn er sie bestrafen muss, wird er niemals den Glauben des Mitarbeiters an seine Selbsteffizienz verringern, sondern versuchen, ihm persönlich zu helfen, das nächste Mal bessere Leistungen zu erbringen. Daher erfordert transformative Führung eine hohe moralische und ethische Entwicklung der Führungskraft.²¹³ Gesucht werden Persönlichkeiten.

Heberts Forschung zeigt bspw., wie wichtig emotionale Intelligenz ist, um die Mitarbeiter persönlich anzusprechen.²¹⁴ Und Koys zeigt anhand von Daten aus den Einheiten einer regionalen Restaurantkette über Mitarbeiterumfragen, Managerumfragen, Kundenumfragen und Organisationsaufzeichnungen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter das Verhalten der Organisationsmitglieder, die Mitarbeiterfluktuation die Rentabilität und die Kundenzufriedenheit beeinflusst. Verzögerungsübergreifende Regressionsanalysen zeigen, dass die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter die Effektivität der Organisation beeinflussen.²¹⁵ Ein metaanalytischer Rückblick auf 25 Jahre Forschung ergab eine positive Korrelation zwischen der transformationalen Führung und der Leistung der Beschäftigten nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch zwischen der transformationalen Führung und der Team- und Organisationsleistung.²¹⁶ Es gibt auch Studien, die den Einfluss der transformationalen Führung mit dem Einfluss der transaktionalen Führung auf die Unternehmensleistung vergleichen. Eine Studie von Deluga zeigt, dass die Effizienz von Führungskräften und die Zufriedenheit der Mitarbeiter mehr mit der transformationalen Führung als mit der transaktionalen Führung verbunden sind.²¹⁷ Und auch Effektivität und

²¹⁰Vgl. Pelz, Waldemar (2014) sowie Pelz, Waldemar (2015).

²¹¹Vgl. Abu-Hussain, Jamal (2014), S. 1270.

²¹²Vgl. Bass, B.M. (1985) sowie Abu-Hussain, Jamal (2014), S. 1270.

²¹³Vgl. Bass, B. (1999); Popper, M. (1994) sowie Abu-Hussain, Jamal (2014), S. 1270.

²¹⁴Vgl. Hebert, E. (2011).

²¹⁵Vgl. Koys, D. J. (2001).

²¹⁶Vgl. Wang, G. & Oh, I.S., Courtright, S. (2011).

²¹⁷Vgl. Deluga, R. J. (1988).

Innovation von Organisationen scheinen eher durch die transformationalen Führung als durch transaktionalen Führung verbessert zu werden.²¹⁸ Eine Führungskraft sollte intelligent sein. Intelligenz und Effektivität einer Führungskraft im Unternehmen sind positiv korreliert ($r=0,27$).²¹⁹ Darüber hinaus ist die Effektivität positiv korreliert mit: transformationaler Führung ($r=0,44$), transaktionale Führung mithilfe kontingenter Belohnung ($r=0,39$) und transaktionale Führung mittels aktiver Kontrolle ($r=0,15$). Negativ korreliert sind hingegen transaktionale Führung mithilfe passiver Kontrolle ($r=-0,15$) und Laissez-faire Führung ($r=-0,37$).²²⁰

Die Führungskraft muss ihre Mitarbeiter von den Unternehmenszielen überzeugen. Motivation ist neben dem Gruppenwissen (transaktives Gedächtnis) der zentrale Faktor für die Produktivität einer Gruppe. So zeigt die Studie von Podsakoff u. a. dass der Gruppenzusammenhalt (Kohäsion) nicht notwendig auch zu einer hohen Leistung führt, sondern nur, wenn die Gruppe die Leistungsziele des Unternehmens auch akzeptiert. Die Forscher untersuchten die Produktivität von 218 Mitarbeitern von 40 Arbeitsgruppen in einer Papiermühle in den USA und verglichen Kohäsion, Akzeptanz der Unternehmensziele und Gruppenproduktivität. Werden bei einer hohen Gruppenkohäsion die Unternehmensziele nicht akzeptiert, verfolgt die Gruppe ihre eigenen Ziele.²²¹

Judge, Piccolo und Ilies führten eine Metaanalyse von 200 Studien mit insgesamt 300 Stichproben durch. Sie fanden heraus, dass vor allem mitarbeiterorientierte Verhaltensweisen mit Führungserfolg korrelieren ($r=0,49$) aber auch aufgabenorientierte Verhaltensweisen ($r=0,29$). Beide waren gleich stark mit der Leistung der Gruppe bzw. der Organisation korreliert ($r=0,23$). Mitarbeiterorientierte Verhaltensweisen korrelieren hingegen stärker mit der eingeschätzten Effektivität der Führungskraft ($r=0,39$), mit der Motivation der Mitarbeiter ($r=0,40$), mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Führungskräften ($r=0,68$) und mit ihrer generellen Arbeitszufriedenheit ($r=0,40$). Aufgabenorientierte Verhaltensweisen schneiden hier schwächer ab ($r=0,28$, $r=0,26$, $r=0,27$, $r=0,19$); und beide waren gleich stark mit der Leistung der Gruppe bzw. der Organisation korreliert ($r=0,23$).²²²

Empirische Befragungen zeigten, dass sich Mitarbeiter eher von ethischen Führungskräften beeinflussen lassen als von unethischen.²²³ So sind die aus Sicht der Untergebenen

²¹⁸Vgl. Lowe, K., Kroeck, G. & Sivasubramaniam, N. (1996) sowie Abu-Hussain, Jamal (2014), S. 1270 ff.

²¹⁹Vgl. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004).

²²⁰Vgl. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004) und Schulz-Hardt, Stefan/Brodbeck, Felix C. (2014), S. 498.

²²¹Vgl. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Ahearne, M. (1997), S. 974–983 sowie Nijstad, Bernard A./Van Knippenberg, Daan (2014), S. 339–468, S. 461.

²²²Vgl. Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004) sowie Schulz-Hardt, Stefan/Brodbeck, Felix C. (2014), S. 486.

²²³Vgl. Turner, N./Barling, J./Epitropaki, O./Butcher, V./Milner, C. (2002).

wahrgenommene Integrität der Führungskraft und ihr Einfluss positiv korreliert.²²⁴ Als Führungseigenschaft wurden altruistisch, vertrauensvoll, höflich und kooperativ als wichtigste Voraussetzung für den Einfluss der Führungskraft ermittelt.²²⁵ Empirisch konnte darüber hinaus Seidel im Rahmen einer Metaanalyse zeigen, dass die kooperative Führungsform der direktiven für die Bewältigung kreativer bzw. innovativer Aufgaben tendenziell überlegen ist, aber nicht für die Bewältigung von Routineaufgaben.²²⁶

Die Wirkungen von unethischem Verhalten der Vorgesetzten und die Wirkungen auf die Produktivität können auch am Beispiel des konkursgegangenen ehemaligen US-Vorzeigeunternehmens ENRON demonstriert werden. Behandelt das Unternehmen die Mitarbeiter sehr schlecht, wird die Loyalität aufgekündigt. Zuerst kommt die innere Kündigung und dann versuchen die Mitarbeiter, sich zu wehren bzw. die Nachteile zu kompensieren, indem sie gegen die Interessen des Unternehmens arbeiten. Das Ergebnis ist ein unproduktives Betriebsklima.

Es zeigt sich also, dass ein ethischer Führungsstil wirkungsvoller ist als andere. Den Zusammenhang beschreibt das folgende Zitat:

Effective leaders take a personal interest in the long-term development of their employees, and they use tact and other social skills to encourage employees to achieve their best. It isn't about being „nice“ or „understanding“- it's about tapping into individual motivations in the interest of furthering an organization wide goal.²²⁷

Der moderne sinnorientierte Führungsstil greift das Bedürfnis des Menschen nach einem Lebenssinn auf und versucht, den Mitarbeitern über ihre Arbeit einen Lebenssinn und damit auch eine Motivation zu geben, sich für das Unternehmen zu engagieren. Der sinnorientierte Führungsstil geht auf Platon zurück, der im Logos, also dem Sinn die richtige Orientierung für das Führen sah.²²⁸

Zur Verdeutlichung sei eine aktuelle Studie der Universität Hamburg zitiert. Die Researchgroup befragte fast 650 Mitarbeiter von verschiedenen Unternehmen, was ihnen bei ihrer Arbeit wichtig ist. Das Ergebnis mag erstaunen. Die meisten Mitarbeiter gaben an, dass ihnen ein respektvoller Arbeitgeber wichtiger sei als eine sichere Stelle, eine gute Bezahlung oder große Karrieremöglichkeiten. Behandeln die Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht respektvoll, sinkt ihr Engagement. Sie sind dann weniger kreativ. Werden sie respektlos behandelt, fällt es ihnen umgekehrt schwer, ihren Chef zu respektieren und seine Anweisungen zu befolgen. Dies kann so weit gehen, dass sie selbstständiges Denken einstellen und nur noch „Dienst nach Vorschrift“ machen, also innerlich kündigen.²²⁹

²²⁴Vgl. Parry, K.W./Proctor-Thomson, S. B. (2002).

²²⁵Als Untereigenschaften von „agreeableness“. Vgl. Judge, T. A./Bono, J. E. (2000), S. 760 sowie Brown, M. E./Treviño, L. K. (2006), S. 603.

²²⁶Vgl. Seidel, Eberhard (1978).

²²⁷Prentice, W.C.H. (2004), S. 102.

²²⁸Vgl. Mascha, Andreas (2013).

²²⁹Vgl. Handelsblatt vom 15.02.07, S. 10.

Die Studie des Beratungsunternehmens Gallup zeigte für 2019, dass nur 15 % der deutschen Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben und „mit Hand und Herz“ dabei sind. Hingegen haben fast sechs Millionen Arbeitnehmer (also 16 %) innerlich gekündigt. Sie sind emotional nicht mehr an ihre Unternehmen gebunden. 2,4 Millionen von den Arbeitnehmern, die innerlich gekündigt haben, seien offen für einen neuen Job. Deutschland liegt damit international im Mittelfeld. Gallup macht für dieses Ergebnis die Inkompetenz der Führungskräfte verantwortlich.²³⁰

„Führungskräfte müssen befähigt werden, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu adressieren. Chefs müssen wissen, auf was es ankommt.“²³¹

7.3.4.3 Führungsautoritäten

Autorität ist eine Eigenschaft, die Führungskräfte benötigen, damit die Mitarbeiter ihre Weisungen befolgen. Sie ist die Grundlage für die Anerkennung der Vorgesetzten als Führungskraft. Autorität ist so gesehen eine Voraussetzung für Führung. Man unterscheidet hier traditionell drei Formen der Autorität:²³²

1. **Amtsautorität:** Führen dank der Macht des Amtes

Das Amt bekommt man von dem Unternehmen verliehen. Es berechtigt dazu, den Mitarbeitern Anweisungen zu geben, die sie gemäß ihrem Arbeitsvertrag umsetzen müssen. Ob sie dies wollen ist eine ganz andere Frage. Für Titel und Positionen bekommt der Vorgesetzte heutzutage allerdings immer weniger Respekt. Die Amtsautorität allein ist deshalb nicht ausreichend. Stützt sich ein Vorgesetzter nur auf die Amtsautorität, ist dies oft gleichbedeutend mit einem autoritären Führungsstil, was leicht zu Führungsproblemen führt. Je stärker sich ein Vorgesetzter auf seine Amtsautorität beruft desto schwieriger werden für ihn Führungsprobleme in Form von Konflikten und Autoritätskrisen. Die notwendige Zusammenarbeit wird erschwert. Mitarbeiter wollen zunehmend als Individualisten gesehen werden und sich gleichberechtigte Partner und sich nicht als Untertanen fühlen.

2. **Fachautorität:** Führen aufgrund von Wissensvorsprung Die Mitarbeiter erkennen die Führungskraft an, weil sie über ein größeres Fachwissen verfügt als sie. Dies ist jedoch aufgrund der hohen Spezialisierung von immer weniger von den Führungskräften zu leisten. Zumal ein Wissensvorsprung in allen Bereichen unmöglich ist. Allerdings ist es für den Mitarbeiter unerträglich, wenn er die sachlich falschen Anweisungen seines Vorgesetzten umsetzen und damit dem Unternehmen schaden muss. Die Mitarbeiter möchten produktiv und nicht destruktiv arbeiten. Der Vorgesetzte wird dann auch nicht ernst genommen. Die Mitarbeiter fragen andere Mitarbeiter, von denen sie annehmen, dass sie sich besser auskennen, was die

²³⁰Vgl. Tödtmann, Claudia (2019) sowie Gallup (2019).

²³¹Marco Nink, vom Beratungsunternehmen Gallup, zitiert nach Tödtmann, Claudia (2019).

²³²Vgl. auch www.personaltraining-kratz.de/.../muessen_vorgesetzte_autoritaet_besitzen (20.06.2015).

Führungskraft weiter schwächt. Andere bekommen so schnell von dem fachlichen Misstrauen Kenntnis und der Vorgesetzte verliert den Informationsaustausch mit seinen Mitarbeitern.

3. **Personalautorität:** Führen durch Vertrauen und Überzeugung durch Persönlichkeit und Vorbild. Hier setzt der ethische Führungsstil an.²³³ Der Vorgesetzte ist in seiner Persönlichkeit glaubwürdig und kann die Mitarbeiter mitreißen, motivieren, sich für die Arbeit und das Unternehmen, für eine Aufgabe einzusetzen. Hierzu ist es wichtig, dass der Vorgesetzte vor allem menschlich ein Vorbild ist. Die Mitarbeiter können ihm vertrauen und akzeptieren ihn als Vorbild. Auch unabhängig vom Unternehmen würden die Mitarbeiter die Führungskraft als Gruppenvertreter und Gruppenrichter wählen. Eine Amtsautorität ist so gesehen nicht erforderlich. Auch in Abwesenheit des Vorgesetzten versuchen die Mitarbeiter, die Aufgabe oder ihre Arbeit voranzubringen. Sie müssen nicht gezwungen und beaufsichtigt werden. Hierzu ist es notwendig, dass sich die Mitarbeiter durch den Vorgesetzten nicht nur gerecht behandelt, sondern in wesentlichen Interessen auch vertreten fühlen. Die Führungskraft muss die Mitarbeiter ohne Vorurteile und Überheblichkeit als Partner betrachten und ihnen dies auch vermitteln und sie dementsprechend behandeln.

Deshalb sollte die Führungskraft die Mitarbeiter aktiv am Willensbildungsprozess innerhalb seines Kompetenzbereiches mitwirken lassen und sie entsprechend ihrer Fähigkeiten, ihres Wissens und ihrer Erfahrung einsetzen. Um die Mitarbeiter zu verstehen und mit den zugeteilten Aufgaben nicht zu überfordern ist es erforderlich, dass der Mitarbeiter nicht nur „immer ein offenes Ohr“ für die Belange der Mitarbeiter hat, sondern ihnen auch zuhört und sogar eingeschränkt Gefühle zeigt, wie z. B. Mitgefühl. Er muss im persönlichen Verhalten Vorbild für die Mitarbeiter sein. Was eine Führungskraft nicht bereit ist selbst zu tun, kann sie nicht von ihren weniger bezahlten Mitarbeitern verlangen. Auch Loyalität ist keine Einbahnstraße. Privilegien und eine im Verhältnis zu Arbeit, Ausbildung und Risiko unverhältnismäßig hohe Bezahlung führen diesbezüglich zu weniger Motivation und sogar zu Neid bei den Mitarbeitern. Sie wird nicht als gerecht empfunden.

Menschlichkeit und Autorität können dadurch gezeigt werden, dass die Führungskraft eigene Fehler zugibt. Die Führungskraft sollte Selbstvertrauen durch Ruhe auch in schwierigen Situationen ausstrahlen und durch Vertrauen die Mitarbeiter in ihrem Selbstvertrauen stärken. Hierzu gehört es, Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren und ihnen hierfür Kompetenzen und Entscheidungsspielräume zu überlassen. Kritik sollte immer sachlich und nicht persönlich sein. Die Kritik muss von dem Mitarbeiter nachvollziehbar sein. Das Führungsmittel Anerkennung sollte die Kritik überwiegen und damit den Mitarbeiter im Selbstvertrauen stärken. Dies wird dann auch vom Mitarbeiter auf die Führungskraft zurück projiziert. Anderenfalls hätte die Führungskraft einen Fehler begangen, indem sie den Mitarbeiter überforderte.

²³³Vgl. Lay, Rupert (1989), S. 147 ff.

Die Führungskraft benötigt zumindest so viel Fachwissen, dass sie keine für die Mitarbeiter offensichtlichen Fehlentscheidungen trifft. Entscheidungen sollten zwar konsequent und möglichst ohne Zögern erfolgen, andererseits sollten die Entscheidungen auch abgewogen und reflektiert sein, sodass auch ein Scheitern nicht auf eine Fehlentscheidung zurückführbar ist. Führungswillen muss erkennbar sein und die Delegation abgewogen werden, sodass nicht der Eindruck entsteht, die Führungskraft wollte hierdurch Arbeit oder Entscheidung umgehen. Zu viel Delegation wird von vielen Mitarbeitern ebenso wie übertriebene Verbrüderung als Führungsschwäche interpretiert. Leistungen und Kooperation, zu denen die Mitarbeiter im Rahmen ihres Arbeitsverhältnisses sowohl rechtlich als auch moralisch verpflichtet sind, dürfen nicht vom Vorgesetzten erbettelt werden.

Umgekehrt erwartet der Mitarbeiter, fair behandelt zu werden. Ein reines Befehl und Gehorsam-Prinzip, also die Behandlung der Mitarbeiter als Untergebene ist hier nicht zielführend. Auch das Führen mithilfe des Informationsmonopols, also das Ausnutzen des Informations- und Machtvorsprungs der Führungskraft wirkt hier kontraproduktiv. Der Mitarbeiter fühlt sich nicht als gleichwertig behandelt, sondern ausgegrenzt. Unehrlichkeit und Manipulation bewirken das Gegenteil von Personalautorität. Versucht beispielsweise die Führungskraft, Mitarbeiter durch Intrigen oder ungerechte Belobigungen und Kritik gegeneinander auszuspielen, um so an Stärke gegenüber der Gruppe zu gewinnen, provoziert er nicht nur einen ständigen Konflikt mit den Mitarbeitern und zwischen den Mitarbeitern, also ein schlechtes Betriebsklima, sondern auch starke Missachtung, Misstrauen und Rachegefühle seitens der Mitarbeiter.²³⁴

Festzuhalten bleibt, dass alle drei Autoritätsformen für eine erfolgreiche Personalführung gegeben sein müssen. Ohne Amtsautorität, also ohne die Befugnisse einer Führungsposition kann eine Führungskraft nicht belohnen und sanktionieren, also auch nicht führen. Ohne ein Mindestmaß an Fachwissen kann eine Führungskraft nicht die richtigen Entscheidungen treffen und verliert dadurch an Anerkennung bei den Mitarbeitern. Die Führungskraft kann dann ebenfalls nicht die Informationen, die die Mitarbeiter an sie weitergegeben haben, auswerten, und aggregiert in der Führungshierarchie nach oben weitergeben. Fehlt aber die Personalautorität bedeutet das, dass der Mitarbeiter die Persönlichkeit der Führungskraft nicht akzeptiert und sachlich richtige Anordnungen nur deswegen ablehnt, weil sie von dieser Führungskraft ausgingen. Der Mitarbeiter führt die Anweisungen, wenn dann nur widerwillig, also gegen seinen eigenen Willen aus. Er ist dann nicht nur nicht motiviert, die Anweisungen auszuführen und damit seine Arbeit zu verrichten, sondern es kostet ihn Überwindung, sie gegen den eigenen Willen umzusetzen. Seinen inneren Widerstand gegen den Vorgesetzten zu unterdrücken und nicht „laut aufzuschreien“, kostet den Mitarbeiter Kraft und Energie. Vor diesem Hintergrund ist die innere Kündigung nur der erste Schritt. Er wird sich für diesen emotionalen Schaden bei der Führungskraft revanchieren wollen. Dies kann sich darin äußern, dass er der Führungskraft wichtige Informationen vorenthält oder seinen Vorgesetzten denunziert oder auflaufen lässt.

²³⁴Vgl. auch www.personaltraining-kratz.de/.../muessen_vorgesetzte_autoritaet_besitzen (20.06.2015).

Nach Einschätzung von Führungskräften wird die motivierende Wirkung von Gehalt und anderen materiellen Anreizen zukünftig abnehmen. Stattdessen sollen Motivation und persönliches Engagement der Mitarbeiter mehr mit Wertschätzung, Entscheidungsfreiräumen und Eigenverantwortung erreicht werden. Statussymbole werden unwichtiger. Vielmehr bestimmen Autonomie und der wahrgenommene Sinnzusammenhang einer Tätigkeit den Grad der Einsatzbereitschaft.²³⁵

Die empirischen Studien zum Führungsstil und der Autoritätsform der deutschen Manager sind etwas widersprüchlich und spiegeln so gesehen auch unterschiedliche Einstellungen und innere Widersprüche bei den Managern wider. Gemäß einer Studie bei der 400 deutsche Führungskräfte befragt wurden, stimmen die meisten Führungskräfte darin überein, dass eine hierarchische Mitarbeiterführung angesichts der Komplexität und Dynamik der zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr angemessen ist. Die Tauglichkeit ergebnissichernder Managementwerkzeuge wie Zielmanagement und Controlling wird durch die zunehmende Volatilität und abnehmende Planbarkeit verringert. Andererseits dominiert nach einer anderen Studie in Deutschland als Führungsstil immer noch ein Führen nach Kennzahlen mit dem Ziel der Renditemaximierung der Kapitaleigner (29,5 % der befragten 400 Führungskräfte).²³⁶ Führen im Sinne der Personalautorität findet nach eigenem Verständnis nur bei 13,5 % der befragten 400 Führungskräfte statt.²³⁷ Allerdings gibt die Mehrheit der deutschen Topmanager²³⁸ an, dass ihrer Meinung nach der Personalautorität die größte Bedeutung zukommt, nur etwa 12 % der reinen Fachautorität. An dritter Stelle kommt die demokratische Autorität, als die Einbeziehung der Mitarbeiter, der Teamgedanke und ein partizipatives Führungsverständnis. Reine Amtsautorität wird hingegen abgelehnt. Zwei Drittel betonen, dass insbesondere das authentische Vorleben und die Glaubwürdigkeit der Person als Legitimationsquelle von Autorität konstitutiv sind. Charakteristisch ist die Stellungnahme eines Vorstandsvorsitzenden: „Persönlichkeitsautorität bedeutet, dass man Menschen für sich begeistern kann. Und dies gelingt einem Manager nur, wenn er die eigenen sittlichen Werte glaubhaft vorlebt und dadurch etwas bewirkt.“²³⁹ Bei der Wirtschaftsethik und deren

²³⁵Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2012), S. 9.

²³⁶Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2012), S. 7, 12.

²³⁷„Gute Führung ist authentisch, kompetent und besitzt natürliche Autorität. Loyalität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sind Ergebnis persönlicher Vorbildfunktion und Verantwortungsübernahme.“ Initiative Neue Qualität der Arbeit (2012), S. 12. 15,5 % der befragten 400 Führungskräfte ordneten sich dem demokratischen Führungsstil, der die Stakeholderinteressen ausgleichen soll, 24 % sahen ihre Hauptführungsaufgabe in der hierarchiefreien Vernetzung der Mitarbeiter im Unternehmen und 17,75 % im Coaching von Teamarbeit. Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2012), S. 13.

²³⁸In die Untersuchung einbezogen wurden Spitzenmanager, die in den 100 größten Unternehmen in Deutschland (Stichjahr 2000) die Position eines Vorstandsvorsitzenden, Aufsichtsratsvorsitzenden oder eines Vorstandsmitglieds bekleidet haben.

²³⁹Zitiert nach Buß, Eugen (2009), S. 9.

praktischen Umsetzung gibt einen Widerspruch. Viele Unternehmen sehen sich zwar von ethischen Prinzipien geprägt, andererseits wird aber immer wieder gegen moralische Leitbilder verstoßen.²⁴⁰

Fazit

Zwar ist das Konzept der Führungsstile umstritten, vor allem, weil sich die Konzepte nicht klar abgrenzen lassen und der Stil auch von Persönlichkeit der Führungskraft und der Situation abhängen. Trotzdem gibt es kaum Alternativen, um zumindest tendenziell Richtungen für den optimalen Umgang mit Mitarbeitern vorzugeben. Nur der demokratische oder kooperative Führungsstil ist geeignet, ethische Aspekte bei der Entscheidungsfindung umfassend zu berücksichtigen, weil er die Mitarbeiter in die Meinungsbildung einbezieht und damit auch ihre Informationen und Interessen. Insbesondere der transformationale Führungsstil versucht, durch ethisches Führungsverhalten einen größeren Einfluss auf die Mitarbeiter zu gewinnen. Bei den Autoritäten ist die Personalautorität geeignet, die Mitarbeiter ethisch zu motivieren.

Verständnisfragen

1. Nennen und erklären Sie die vorgestellten Führungsstile.
2. Nennen und erklären Sie die vorgestellten Autoritätstypen.
3. Welche Führungsstile und Autoritätstypen halten Sie für ein deutsches mittelständiges Unternehmen geeignet. Begründen Sie Ihre Wahl.

7.3.5 Das ethische Vorbild der Unternehmensführung

7.3.5.1 Tugend- bzw. Individualethik: Was sollten die Charaktereigenschaften einer optimalen Führungskraft sein?

Gruppenarbeit mit Präsentation: Charaktereigenschaften einer optimalen Führungskraft

Was sollten die Charaktereigenschaften einer optimalen Führungskraft sein? Begründen Sie Ihre Position.

Was sollten die Charaktereigenschaften einer optimalen Führungskraft sein? Sollten es Tugenden sein, also positive Charaktereigenschaften, definiert als eingetübte und verinnerlichte Handlungsdispositionen Gutes zu tun. Oder Dispositionen, sich moralisch zu verhalten. Oder sind Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Härte, Rücksichtslosigkeit und Cleverness nicht doch wichtiger?

²⁴⁰Vgl. Buß, Eugen (2009), S. 11 f.

Eine Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit den Führungskräften führt alleine schon durch Kündigungen zu einem Kosten- und Produktivitätsausfall. So zeigte 2014 eine Befragung von 2687 Mitarbeitern und Führungskräften in der Schweiz, dass 62 % der Befragten bereits einmal wegen eines Vorgesetzten gekündigt haben. Bei einer vergleichbaren Befragung in Deutschland im Jahr 2013 gaben dies 50 % der Befragten an, wobei zusätzliche 20 % angaben, sie standen kurz davor zu kündigen.²⁴¹ Die Wirkungen von unethischem Verhalten der Vorgesetzten und die Wirkungen auf die Produktivität können auch am Beispiel von Enron demonstriert werden. Behandelt das Unternehmen die Mitarbeiter sehr schlecht, wird der Loyalitätsvertrag aufgekündigt. Zuerst kommt die innere Kündigung und dann versuchen sich die Mitarbeiter, zu wehren bzw. die Nachteile zu kompensieren, indem sie gegen die Interessen des Unternehmens arbeiten.

In der Literatur²⁴² finden sich folgende Eigenschaften, die man von ethisch orientierten Führungskräften erwartet. Zunächst sind es die vier Kardinaltugenden:

1. Klugheit und der Mut zur Wahrheit (Plato, Sokrates)

Die Fähigkeit, die Wirklichkeit zu erkennen, und die Fähigkeit das sittlich gute Verhalten unter Abwägung der Folgen (Güter) in jeder Situation zu bestimmen.

2. Gerechtigkeit (Aristoteles)

Die Akzeptanz der Rechte anderer (Toleranz) und der Wille, diese Rechte unter Abwägung aller Folgen für die Betroffenen durchzusetzen.

3. Tapferkeit (Konfliktfähigkeit, Zivilcourage) (Plato, Sokrates)

Die Bereitschaft auch unter Inkaufnahme von eigenen Nachteilen für die Gerechtigkeit (das Gute) einzustehen. Beharrlichkeit und Ausdauer werden hier ebenso hinzugezählt.

4. Besonnenheit, Mäßigung (Platon)

ist das Gegenteil von Gier. Denn Gier verhindert Klugheit und Besonnenheit als Voraussetzung, um für sich und andere die wohlfahrtsmaximierenden und glücklich machenden Entscheidungen zu treffen. Demut und Bescheidenheit werden hierzu gezählt.

Als weitere wichtige Eigenschaften werden genannt:

5. Altruismus (Mitgefühl, Wohlwollen)

Der Wille, Gutes zu tun.

6. Loyalität, Ehrlichkeit und Vorbildlichkeit

Bereits bei der Personalautorität stellten wir fest, dass ein ethisches Verhalten der Führungskräfte ihre Autorität erhöht. Empirische Untersuchungen zeigten darüber hinaus, dass die von den Untergebenen wahrgenommene vorbildliche oder gute Führung (outstanding leadership) mit den Attributen Integrität, Ehrlichkeit und

²⁴¹Vgl. Information Factory (2014), S. 4.

²⁴²Vgl. Kiefer, Heinz J. (1985), S. 69 f. sowie Schmidt, Walter (1986), S. 40 ff.

Vertrauenswürdigkeit korreliert ist.²⁴³ Fasst man die Ergebnisse der verschiedenen Umfragestudien zusammen, so wird ethische Führung von den Mitarbeitern charakterisiert als ehrlich, fürsorglich, gerecht, ethische Standards setzend und ethisch erziehend durch Belohnung und Sanktion und ethisch vorbildlich.²⁴⁴

Die Führungskräfte sind vor allem auch Vorbild für die Mitarbeiter. Die Bedeutung des Verhaltens der Führungskräfte scheint in der Literatur unterschätzt zu werden und in der Praxis weit mehr Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter zu haben als allgemein angenommen wird.²⁴⁵ In der englischsprachigen Literatur gibt es eine Definition für Führungsethik die dies berücksichtigt:

the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making²⁴⁶

Betont wird hier, dass ein ethischer Führungsstil sich nicht allein auf ein ethisches Verhalten beschränkt, sondern als aktive ethische Führung ethische Werte postuliert und als Vorbild vorlebt sowie ethisches Verhalten belohnt und Verstöße sanktioniert. Empirische Untersuchungen zeigen, dass die ethische Führung von den Mitarbeitern vor allem mit Fairness und Ehrlichkeit assoziiert wird.²⁴⁷ Ferner führt ethische Führung zu einer Bereitschaft, sich überdurchschnittlich im Job zu engagieren (extra effort) und Probleme an das Management zu berichten.²⁴⁸

Gemäß der Theorie des sozialen Lernens werden von Menschen Verhaltensweisen übernommen, wenn sie vorgelebt werden und die Vorbilder sich in einer sozial höheren Stellung befinden. Macht und Status der Vorgesetzten sind attraktiv und ein Anreiz, das Verhalten der Vorgesetzten zu kopieren. Ethisches Verhalten muss somit auch bei Beförderungen berücksichtigt werden. Hinzu kommt die Glaubwürdigkeit der vorgelebten Rolle. Wenn sich das Vorbild nicht an die ethischen Vorgaben hält, wäre es unrationale, wenn der Mitarbeiter dies tun würde.²⁴⁹

Ein Sprichwort sagt, „schlechte Beispiele verderben die Sitten“. Dies gilt sowohl intern innerhalb eines Betriebes als auch volkswirtschaftlich. Andere werden sehen, dass

²⁴³Vgl. Kirkpatrick, S. A./Locke, E. A. (1991); Den Hartog, D. N./House, R. J./Hanges, P. J., RuizQuintanilla, S. A./Dorfman, P. W. (1999) sowie Brown, M. E./Treviño, L. K. (2006).

²⁴⁴Vgl. Brown, M. E./Treviño, L. K. (2006), S. 597.

²⁴⁵Vgl. Schieffer, Alexander (1998), S. 242.

²⁴⁶Vgl. Brown, M. E./Treviño, L. K./Harrison, D. (2005), S. 120.

²⁴⁷Vgl. Bass, B. M./Avolio, B. J. (2000) sowie Brown, M. E./Treviño, L. K. (2006), S. 597.

²⁴⁸Vgl. Brown, M. E./Treviño, L. K./Harrison, D. (2005) sowie Brown, M. E./Treviño, L. K. (2006), S. 597.

²⁴⁹Vgl. Bandura, A. (1977); Bandura, A. (1986) sowie Brown, M. E./Treviño, L. K. (2006), S. 597. „if models do not abide by what they preach, why should others do so?“ Bandura, A. (1986), S. 344.

es sich auszahlt, sich auf Kosten des Unternehmens oder anderer Wirtschaftsteilnehmer zu bereichern und werden dem nacheifern. Der Topmanager, der durch den Verkauf seiner Aktienoptionen reich geworden ist, obwohl er dem ihm anvertrauten Unternehmen mehr geschadet als genutzt hat, wird ebenso Nachahmer finden wie ein bestechlicher Einkäufer. Wird dieses schädigende Verhalten nicht sanktioniert, wäre rein rational betrachtet Ehrlichkeit Dummheit, weil sie sich nicht auszahlt. Verfallen die Sitten oder besser die Moral der Akteure, schädigen sie nicht nur Unternehmen oder Einzelpersonen, sondern auch das System als Ganzes.

Belohnungen und Sanktionen sind Signale, die Belohnten sind Vorbilder und die Sanktionierten abschreckende Beispiele. Auch die ungerechtfertigte Bereicherung eines Top-Managers setzt ein Signal, ein „Vorbild“: Wenn sich ein höherstehender Chef nicht anstrengen muss, durch ehrliche harte Arbeit überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen, wie kann man das dann von einem kleinen, viel geringer entlohten Angestellten verlangen? Was gäbe es für eine Unternehmenskultur mit welcher Performance, wenn sich alle Mitarbeiter so verhalten würden? Unmoral zahlt sich aus. Loyalität, Moral und ehrliche Arbeit werden neben einer solchen Entlohnung abgewertet, was die Motivation, sich systemkonform zu verhalten und produktiv hart zu arbeiten sehr schmälert. Lässt man ein solches Verhalten gewähren, wäre dies nicht nur wirtschaftlich systemzersetzend, sondern auch zivilisatorisch rückschrittlich. Eine Demokratie baut auf gewissen Werten und Prinzipien auf, die von der Gesellschaft als „contract sociale“ verstanden werden. Égalité, fraternité und liberté beinhalten auch so etwas wie zumindest Leistungsgerechtigkeit und ein Minimum an Chancengleichheit. Eine öffentlich tolerierte ungerechtfertigte Bereicherung dürfte nicht nur diesen Prinzipien widersprechen, sondern auch Neid provozieren und damit den sozialen Konsens (Frieden) strapazieren.

7.3.5.2 Führungsgerechtigkeit oder wie kann man Mitarbeiter zu ethischem Verhalten motivieren?

Ethische Unternehmensleitlinien und -ziele reichen alleine nicht, um ethisches Verhalten sicherzustellen. Zusätzlich muss das Verhalten der Mitarbeiter ethisch motiviert und kontrolliert werden. Dem Unternehmen stehen zahlreiche ethische Instrumente zur Motivation der Mitarbeiter zur Verfügung. Am gebräuchlichsten ist die Vergütung (Gehalt, Aktienoptionen, Gewinnbeteiligung) oder die Beförderung. Neben diesen materiellen Belohnungen gibt es noch immaterielle Belohnungen wie Lob und Anerkennung, Status, Macht und interessante Aufgaben. Als Sanktion können diese Belohnungen auch entzogen werden. Ferner stehen Versetzungen, Degradierungen bis zur Entlassung als Instrumente zur Verfügung. Diese Honorierungen und Sanktionen basieren fast ausschließlich auf den Beurteilungen der Vorgesetzten von Verhalten und Leistungen im Unternehmen. Nur klar operationalisierbare Zielvereinbarungen können nicht vom Vorgesetzten verweigert werden. Dies zeigt den Raum für Subjektivität und damit die Macht und unterstreicht die Bedeutung des Vorgesetzten für die ethische Beeinflussung von Mitarbeitern. Ein kooperativer Teamansatz lässt sich beispielsweise durch ergänzende Beurteilungen von Kollegen fördern und ein kooperativer Führungsstil durch ergänzende Beurteilungen von Mitarbeitern.

Damit ein stabiler Zusammenhang zwischen den Anreizen und dem Verhalten von Mitarbeitern zustande kommt, ist es wichtig, dass die Mitarbeiter mit Sicherheit davon ausgehen können, durch ihr Verhalten in den Genuss der Belohnung zu kommen.²⁵⁰ Das Gleiche gilt umgekehrt für die Sanktionen. Der Anreiz muss für den Mitarbeiter einen höheren Nutzenzugewinn beinhalten als das Verhalten an Nutzenverlust mit sich bringt. Das ethische Verhalten und die Wirkung des Mitarbeiters im Unternehmen müssen somit isolierbar und kontrollierbar sein. Beispielsweise kann ein Mitarbeiter den Umsatz eines Produktes im Vertrieb nicht oder kaum beeinflussen, wenn die Qualität der Produktion schlecht ist.

Das Belohnungssystem muss also transparent, konsequent und gerecht sein. Wird ein Mitarbeiter für die Leistung eines anderen Mitarbeiters belohnt, sendet das ein Signal, dass es sich nicht lohnt, sich anzustrengen. Das Gleiche gilt für die Belohnung oder nicht Sanktionierung von Fehlleistungen oder die Unverhältnismäßigkeit der Entlohnung. Wenn ein Mitarbeiter mehr für das Unternehmen leistet als ein anderer, so wird er auch mehr Belohnung erwarten. Und möchte man ethisches Verhalten fördern, so muss auch dieses belohnt werden.

Welche Formen der Gerechtigkeit gibt es? Wir unterscheiden die 1) Anforderungsgerechtigkeit, die 2) Leistungsgerechtigkeit, 3) die Marktgerechtigkeit, 4) die Qualifikationsgerechtigkeit, 5) die Erfolgsgerechtigkeit, 6) die Verteilungsgerechtigkeit, 7) die Bedarfsgerechtigkeit und 8) die Sozialgerechtigkeit.²⁵¹

1. Anforderungsgerechtigkeit

Hierunter versteht man die Anforderungen, die mit einer Stelle im Unternehmen verbunden sind und in der Stellenausschreibung genannt werden. Z. B. Reisetätigkeit, Studium, Berufserfahrung etc.

2. Leistungsgerechtigkeit

Entlohnung gemäß der nicht über den Markt bewerteten Leistung. Zugrunde wird hier die Produktivität gelegt. Welche Wertschöpfung erbringt der Mitarbeiter. Hier kommt es nicht auf die Anstrengung an, sondern auf das Ergebnis. Wenn die Messung des Ergebnisses einzelner Mitarbeiter beispielsweise in großen Konzernen nicht möglich ist, wird oft auf die Anstrengung und die Einsatzbereitschaft (Commitment) als Belohnungskriterium ausgewichen. So kann es für den Mitarbeiter vorteilhaft sein, länger im Büro zu bleiben, auch wenn man in dieser Zeit nichts mehr leistet bzw. arbeitet.

3. Marktgerechtigkeit

Wird eine Ausbildung vom Markt stärker nachgefragt als andere, bildet sich hier auch ein höheres Marktgehalt (z. B. Germanisten mit geringer Nachfrage und Gehalt und das Umgekehrte bei Managern).

²⁵⁰Vgl. zu Motivationsmodellen Richter, Manfred (1994), S. 171 ff.

²⁵¹Vgl. Kößler, Michael (2001), S. 132 ff.; Schlick, Christopher M./Bruder, Ralph/Luczak, Holger (2010), sowie Kumlin, Rainer (2010), S. 54 f.

4. **Qualifikationsgerechtigkeit**

Hier wird das Leistungspotenzial des Mitarbeiters entlohnt. Das bedeutet selbst wenn der Mitarbeiter derzeit eine Stelle inne hat, deren Anforderungsbeschreibung dieses Potenzial nicht benötigt, bekommt er eine höhere Entlohnung als jemand anderes auf der Stelle ohne diese Qualifikation. Das Potenzial steht so gesehen der Firma zur Verfügung ohne, dass sie es derzeit nutzt. Sie kann aber immer darauf zurückgreifen.

5. **Erfolgsgerechtigkeit**

Da der Mitarbeiter in dem Unternehmen arbeitet hängt seine Entlohnung indirekt ab vom Erfolg des Unternehmens. Selbst wenn er für das Unternehmen hohe Einnahmen erwirtschaftet, kann es sein, dass das Unternehmen ihn nicht an seinem Erfolg beteiligen kann, weil es sich in einer schlechten wirtschaftlichen Situation befindet. Oft schütten deshalb die Unternehmen nach einer wirtschaftlichen Durststrecke Sonderprämien aus, wenn es die wirtschaftliche Lage wieder erlaubt.

6. **Verteilungsgerechtigkeit**

Verteilung ist ein relatives Maß und bezieht sich hier auf das Einkommen und sonstige Belohnungen. Es gibt eine Verteilung im Unternehmen und eine Verteilung des Einkommens in der Volkswirtschaft. Beide Verteilungen werden nur als gerecht empfunden, wenn sie transparent sind und ihre Kriterien anerkannt werden.

7. **Die Bedarfsgerechtigkeit** hat Karl Marx propagiert („Jedem nach seinen Bedürfnissen“). Hierbei geht es um die Dringlichkeit mit der ein Individuum ein Einkommen benötigt. Beispielsweise befindet sich eine alleinerziehende arbeitslose Mutter einer Notlage. Bedarfsgerecht wäre so gesehen, ihr mehr zukommen zu lassen als einer Großverdienerin ohne familiäre Verpflichtungen.

8. **Sozialgerechtigkeit**

Hierbei ist es das Ziel, dass alle Individuen in der Gesellschaft die gleichen Einkommenschancen haben. Als sozialgerecht könnte z. B. angesehen werden, dass die Beschäftigten auf Lohnerhöhungen verzichten, damit mehr Arbeitslose eingestellt werden.

Die ersten drei Formen der Gerechtigkeit bestimmen im Wesentlichen die Lohnhöhe im Unternehmen. Die interne Verteilungsgerechtigkeit scheint in den letzten Jahren nicht mehr gegeben zu sein. Die Differenz zwischen Managergehalt und dem Arbeitsentgelt eines normalen Angestellten stieg immer weiter und zwar ohne, dass die Manager besser als vorher und die Angestellten schlechter gewirtschaftet hätten. So verdiente 1997 ein Vorstandsmitglied der Deutschen Bank AG das 50fache des durchschnittlichen Bruttoverdienstes eines Arbeitnehmers in Deutschland, 1998 das 80fache, 1999 das 200fache und im Jahr 2000 das 300fache.²⁵² Vorbild dieser Entwicklung sind die USA. Dort stieg das Durchschnittsgehalt eines Chief Executive Officers (CEO) der 500 größten

²⁵²Vgl. Härtel, Hans-Hagen (2004), S. 348.

Unternehmen von 1980 bis 2001 um 700 %, während sich der durchschnittliche Reallohn eines Industriearbeiters um 15 % erhöhte.²⁵³

Die Unternehmensinstitutionen sind genauso wie gemäß Homanns-Ansatz der staatliche Ordnungsrahmen so zu gestalten, dass sie ethisches Verhalten fördern und unethisches Verhalten sanktionieren. Es gibt aber auch unethische Anreize. So wurde in der Anklage gegen die Autoservicefirma Sears, Roebuck & Company festgestellt, dass die extremen Anreize zur Umsatzsteigerung zu einer Zunahme der Fälle von Kundenbetrug führten. Es gab Vorgaben von Mindeststunden für Mechaniker und Mindestabsatzmengen für bestimmte Autoteile sowie hohe Prämien für hohe Umsätze, die die Mitarbeiter unverhältnismäßig unter Druck setzen. Erfolgreich waren die Mitarbeiter, die keine Skrupel hatten, den Kunden überflüssige Serviceleistungen und Ersatzteile zu verkaufen. Es gab somit Anreize, zu lügen und zu betrügen, sich also unethisch zu verhalten.²⁵⁴

Anreize und Sanktionen wirken nur, wenn sie im Rahmen einer Kontrolle der Leistungen und des Verhaltens der Mitarbeiter erfolgen. Der Mitarbeiter muss die Belohnung zuordnen können. Man spricht hier von einer Soll-Ist-Kontrolle.²⁵⁵ Letztlich bedarf auch jede Maßnahme der Führungskraft, Prognosen, Systeme, Leitbilder usw. der Erfolgskontrolle, weil nur so Fehler festgestellt und Verbesserungen auf den Weg gebracht werden können.

Die Ziele, die dem Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten vorgegeben wurden, werden mit seiner Leistung und seinem Verhalten abgeglichen. Die Kontrolle ist Teil des betrieblichen Informationssystems, ohne die eine Steuerung des Unternehmens nicht möglich ist. Erst wenn die Abweichungen vom Soll erfasst sind, kann und muss der Vorgesetzte eingreifen. Greift er nicht ein, bedeutet das, dass die Unternehmensziele nicht erreicht und Regelverstöße nicht sanktioniert werden. Es kommt zum Chaos, dem Gegenteil von Ordnung. Die Unternehmensziele werden nicht erreicht.

Sich an Regeln halten oder das zu befolgen, was der Vorgesetzte vorgibt, ist gleichbedeutend mit einem Freiheitsverlust für den einzelnen Mitarbeiter als Individuum und deshalb mit Nutzeneinbußen verbunden. Allerdings kann nur so die Ordnung oder besser der produktive Mehrwert aus der Organisation Unternehmen realisiert werden (Emergenz). Hierbei handelt es sich um ein Gefangenendilemma und dem Anreiz des Trittbrettfahrerverhaltens. Der Nutzen ist für den Einzelnen maximal, wenn die anderen sich ein- und unterordnen, um den Mehrwert zu generieren und er, obwohl er sich nicht an die Regeln hält, also sich nicht unterordnet, trotzdem an dem Mehrwert partizipieren kann. Aus dem Teamansatz wird dann der Ansatz „Toll ein anderer macht’s“.

²⁵³Vgl. Eckardstein, Dudo von/Konlechner, Stefan (2008), S. 10.

²⁵⁴Vgl. Paine, Lynn Sharp (1994), S. 107 f.

²⁵⁵Vgl. Fallgatter, Michael J. (2004), S. 670 ff.

7.3.5.3 Der Managementansatz der qualitativen Führung

Dem Führungspersonal kommt in der Unternehmensethik die zentrale Rolle zu. Sie bestimmen nicht nur den internen Umgang mit den Mitarbeitern durch Prägung der Unternehmenskultur und der Entscheidungsstruktur, sondern vertreten das Unternehmen auch im Außenverhältnis. Sie sind letztlich für das Unternehmen und seine Entscheidungen intern und extern verantwortlich.

Ausgehend von der Enronkrise und der Finanz- oder Subprimekrise haben wir uns nach den Ursachen der Unternehmenskrisen gefragt: Was ist da falsch gelaufen? Wir haben viele Erkenntnisse gewinnen können, vor allem aber auch, dass eine Vernachlässigung der nicht rechenbaren qualitativen Faktoren sehr gefährlich sein kann. Vielmehr haben wir herausgefunden, dass gerade die Ethik für die Entfaltung der produktiven menschlichen Kräfte entscheidend ist und damit auch für den langfristigen Erfolg von Unternehmen und Volkswirtschaft. Im Folgenden wollen wir nun versuchen, die gewonnenen Erkenntnisse in einem neuen Managementansatz zu bündeln, der für die optimale Entfaltung der produktiven Kräfte im Unternehmen sorgen soll.

Der im Folgenden vorgestellte Managementansatz der qualitativen Führung bietet im engeren Sinne nichts wirklich Neues, bisher Unentdecktes. Was er aber leisten soll, ist die bisher gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen dahingehend zu nutzen, dass durch den richtig dosierten Einsatz der Führungsinstrumente die produktiven Kräfte des Unternehmens optimal entfaltet werden. Vielleicht können die Betonung und die Zusammensetzung der Instrumente und ihre Begründung als neu gelten. Obwohl es zunächst erst einmal auch hier darum geht, scheinbar vergessene Selbstverständlichkeiten wieder in Erinnerung zu rufen und hierbei insbesondere die moralischen Werte.

Der Managementansatz der qualitativen Führung baut auf Teilaspekten anderer Ansätze auf. Beispielsweise findet sich im Prozessmanagementkonzept die Ausrichtung der Organisation an den Prozessabläufen. Die Prozessgestaltung wird bereits hier als unternehmensübergreifende Optimierungsaufgabe des Managements gesehen. Ein prozessorientiertes Anreiz- und Kontrollsystem soll eine Interessensharmonie zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen herstellen.²⁵⁶ Auch die Lean-Management-Ansätze und die Qualitätsmanagementansätze fordern die Ausrichtung der Unternehmensführung und -organisation an der internen Wertschöpfungskette unter Einbeziehung der Mitarbeiter in ständigen Verbesserungsprozessen. Mit externem Benchmarking kommt ein weiteres Stichwort hinzu, um Maßstäbe für die anzustrebende interne Wertschöpfung zu gewinnen. Hierarchieebenen werden zugunsten von Teamarbeit abgebaut und die internen und externen Kommunikationsbeziehungen verbessert.²⁵⁷

Schließlich betonen die Reengineering-Ansätze, dass die Unternehmensorganisation fortlaufend zu überprüfen und an externe Veränderungen anzupassen ist. Das sogenannte Change-Management bezieht gleichermaßen die Strategie, die Organisation, die Kultur

²⁵⁶Vgl. Vahs, Dietmar (2001), S. 222.

²⁵⁷Vgl. Lawler, Edward E. (1994), S. 69–76.

und die Technologie des Unternehmens in die Betrachtung ein, bis hin zu den Wechselwirkungen, die sich aus den Eingriffen in den Unternehmensablauf ergeben. Dies umfasst der im Folgenden vorgestellte Managementansatz der qualitativen Führung. Ferner beinhaltet er Einzelaspekte verschiedener bekannter Ansätze, wie beispielsweise des Human-Relation-Ansatzes, der aus einem positiven sozialen Arbeitsumfeld, insbesondere die Beziehung zu Vorgesetzten und anderen Mitarbeitern eine Leistungssteigerung ableitet. Dann gibt es noch andere motivationstheoretische Ansätze (Organisational Behavior), die ihren Schwerpunkt auf der Förderung der Human Resources als geistiges und körperliches Arbeitspotenzial legen.²⁵⁸ Der soziotechnische Ansatz von Eric Trist sieht Unternehmensorganisationen als offene dynamische Systeme mit dem Ziel der Güterherstellung. Dieses Ziel dient als Steuerungsgröße für die technischen und sozialen Subsysteme. Die Funktion der Vorgesetzten besteht dann in der Erfolgskontrolle und dem konstruktiven Feedback (Beratung zur Selbststeuerung).²⁵⁹ Der Managementansatz der qualitativen Führung setzt allerdings in vielen Bereichen andere Schwerpunkte und neue Akzente. Die Kernfrage lautet: Wie kann man das menschliche Verlangen nach moralischen Werten befriedigen und damit gleichzeitig die Produktivität im Unternehmen erhöhen?

Die internationale Unternehmensberatung Proudfoot Consulting schätzt in einer Studie, dass in den USA in 2005 pro Mitarbeiter 33,5 Tage Arbeitszeit verschwendet wurden. In Deutschland sollen es 32,5 Tage gewesen sein. Als Gründe führte die Unternehmensberatung an: eine unklare Organisation bzw. Aufgabenzuweisung, die zu Doppelarbeiten führte, wozu auch eine mangelnde Kenntnis der Organisation und insbesondere eine mangelnde Information der Topmanager über die unteren Unternehmenseinheiten gehörte. Ferner gibt es oft zu viele Manager, die obwohl sie eigentlich überflüssig sind, versuchen, sich in das Unternehmen einzubringen, womit sie ihre Mitarbeiter und Kollegen bei ihrer Arbeit behindern. Einer der größten Ressourcenkiller sind dann auch Meetings, in denen jeder jeden informiert und alles diskutiert wird.²⁶⁰ Der Output oder die Produktivität von Unternehmen lassen sich somit steigern, indem man die Mitarbeiter und Maschinen entsprechend ihren Stärken optimal einsetzt und sie motiviert, sich eigenverantwortlich für die Unternehmensziele einzusetzen. Nichts anderes ist das Ziel des Managementansatzes der qualitativen Führung.

Woraus besteht ein Unternehmen und was macht seinen Erfolg aus? Wenn wir wissen wollen, warum das eine Unternehmen erfolgreich ist und das andere nicht, müssen wir uns die Bestandteile der Unternehmen genauer ansehen, in denen sie sich unterscheiden. Oder anders gefragt, was sind die Bauteile, die sich nicht jedes Unternehmen leicht beschaffen kann, um erfolgreich zu sein? Was ist nicht ohne weiteres austauschbar?

²⁵⁸Vgl. Vahs, Dietmar (2001), S. 36.

²⁵⁹Vgl. Vahs, Dietmar (2001), S. 36.

²⁶⁰Vgl. Handelsblatt vom 21./22./23.07.06.

Wozu alle Unternehmen Zugang haben, sind Kapital, Maschinen, Immobilien und alle anderen Vorleistungsgüter, die über Märkte offen gehandelt werden. Die bedeutsamen Unterschiede zwischen den Unternehmen treten erst bei der internen Organisation auf, also der Zuordnung von Funktionen, den internen Regeln (Unternehmensverfassung oder -institution) und vor allem bei den Menschen, den Mitarbeitern, was sich in der Unternehmenskultur bzw. dem Betriebsklima äußert. Die Mehrwerte, die ein Unternehmen nachhaltig weiterbringen, also produktiv wachsen lassen, entstehen immer durch Menschen. Sei es durch den genialen Einzelforscher, der über enormes Individualkapital verfügt oder durch die Gruppe, die im interaktiven Netz durch Kooperation ihr Sozialkapital zur Mehrwertgenerierung (z. B. in der Forschung) nutzt. Der Manager oder das Managerteam können allerdings in diesem Umfeld genauso genial sein wie die Forscher. Letztlich hängt der Unternehmenserfolg auch von ihnen ab. Stark vereinfacht gibt es keine schlechten Entwicklungen von Branchen als Ursachen von Unternehmenskrisen, sondern nur schlechte Manager, die die Trends und die notwendigen Anpassungen verschlafen haben. Bei einem genialen Management geht das Unternehmen relativ zu den Konkurrenten gestärkt aus einer Branchenkrise hervor. Das gute Management erkennt man in der Krise. Die wesentlichen statischen Bauteile eines Unternehmens und damit auch die Kriterien für den Unternehmenserfolg sind somit neben Sachkapital die Unternehmensorganisation, die Unternehmensverfassung, sowie das Individual- und Sozialkapital. Diese Bauteile sind jedoch statisch und müssen erst noch mit Leben erfüllt werden. Letztlich final entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens am Markt sind die dynamischen Prozesse im Unternehmen. Zwar werden sie von den zuvor genannten Bauteilen entscheidend beeinflusst, sie müssen aber dennoch zumindest grob gesteuert werden, um optimal zu funktionieren und die gewünschten Ergebnisse zu liefern. Hierbei ist insbesondere die Unternehmensführung gefragt.

Mit welchen Anforderungen wird heutzutage ein Unternehmen konfrontiert? Wie sieht der moderne wirtschaftliche Rahmen aus, in dem sich das Unternehmen beweisen muss? Welche Produktionstechniken erfordern welche Organisationsstrukturen und welche Prozesse? Durch den fortschreitenden technischen Fortschritt werden seit der Industrialisierung immer mehr einfache Tätigkeiten durch Maschinen übernommen. Das Computerzeitalter hat diesen Trend in den letzten vier Jahrzehnten noch verstärkt. Für den Menschen bedeutet dies nicht nur eine Entlastung von den einfachen primitiven Tätigkeiten, sondern auch einen verstärkten Wettbewerb mit den Maschinen im Produktionsprozess. Die Maschine (auch der Computer ist eine Maschine) verdrängt zwar den Menschen von immer mehr Tätigkeiten im Produktionsprozess, ermöglicht ihm aber auch gleichzeitig zusammen mit den Maschinen eine höhere Wertschöpfung, einen Mehrwert, zu erzeugen. Dieser Mehrwert ermöglicht immer höhere Löhne und damit einen steigenden Lebensstandard mit immer mehr Produkten (oder Freizeit). Gleichzeitig änderte sich die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine. Die Anforderungen an die Tätigkeit des Menschen stiegen, je mehr einfache Tätigkeiten durch die Maschinen übernommen wurden. Dieser Trend äußert sich auch in den stark gestiegenen Ausbildungszeiten und in der Komplexität und Verschiedenartigkeit der Ausbildungen.

Es gibt hier aber noch weitere Facetten. So beinhalten die neuen Anforderungen an den Menschen im Produktionsprozess auch eine höhere Eigenverantwortung und mehr Eigeninitiative. Der Mensch muss immer komplexere Maschinen mit einer steigenden Produktionsleistung im Produktionsprozess überwachen und steuern. Die Entscheidungen müssen immer häufiger dezentral vor Ort getroffen werden. Starre Hierarchien mit Befehl und Gehorsam sind hierfür viel zu unflexibel und langsam. Eine fortlaufende Kontrolle der Mitarbeiter wird immer schwieriger, aufwendiger und wirkt kontraproduktiv. Die produktiven Kräfte als der Einsatz der Mitarbeiter für das Unternehmen müssen folglich von den Mitarbeitern selbst ausgehen. Sie müssen freiwillig und gerne die Interessen des Unternehmens zu ihren eigenen machen. Die Motivation muss deshalb vor allem von innen kommen.

Wie bereits erwähnt, bedingt eine optimale Entfaltung der produktiven Kräfte in einer industriellen Marktwirtschaft einen großen individuellen Entscheidungs- und Gestaltungsfreiraum. Nur mit der größten möglichen Freiheit und einer Eigenverantwortung für das individuelle Handeln können die positiven Wirkungen von Wettbewerb und Markt voll zur Geltung kommen. Dies bietet nur die Demokratie als Staatsform. Die Wirtschaftsordnung hat dann zu gewährleisten, dass sich die individuelle Freiheit produktiv entfaltet und sich nicht gegen das System als Ganzes richtet. Der Freiheit des Einzelnen müssen Grenzen gesetzt werden. Sie hören spätestens da auf, wo sie die produktive Freiheit eines anderen Marktteilnehmers behindert. Auch dieser Zusammenhang lässt sich auf die betriebswirtschaftliche Ebene, auf die Unternehmensverfassung übertragen. Auch hier gilt es, die produktiven Kräfte der Mitarbeiter zur vollsten Entfaltung zu bringen. Das Naheliegende wäre es deshalb, ein Unternehmen wie eine Marktwirtschaft zu organisieren, also mit dezentraler Entscheidungsfreiheit und -verantwortung der Mitarbeiter. Dieser Gedanke liegt auch zahlreichen Managementmethoden, wie beispielsweise dem Profitcenteransatz zugrunde. Auch das Outsourcing versucht, durch das Auslagern von Unternehmensfunktionen Markt und Wettbewerb zur Verbesserung und Verbilligung der angebotenen Leistungen zu nutzen. Allerdings lässt sich das Marktsystem nicht eins zu eins auf ein Unternehmenssystem übertragen, da wie gezeigt wurde, die Unternehmen als spezielle Organisationsform gerade eine Funktion erfüllen müssen, die der Markt nicht leisten kann: Das Unternehmen muss den Mehrwert aus der Organisation als die systematische Zuordnung von Funktionen zu einem handlungsfähigen Ganzen gewährleisten. Hierzu gehört die optimale Strukturierung der interaktiven Netzwerke, also auch die optimale Aufgabenverteilung gemäß den Stärken der Mitarbeiter.

Die dezentrale Entscheidungsfindung der Marktwirtschaft lässt sich auch bis zu einem gewissen Grad auf Unternehmen übertragen. Abgesehen von Fließbandfertigung werden auch hier die meisten Entscheidungen dezentral von den operativen Mitarbeitern und Führungskräften getroffen. So gesehen arbeitet ein Unternehmen als Organisation optimal, wenn alle unteren Einheiten die Entscheidungen im Gesamtinteresse des Unternehmens treffen. Die sogenannten Agency-Costs als Kontroll- und Durchsetzungskosten würden entfallen. Deshalb kommt nicht nur einer Identifikation der Mitarbeiter

mit dem Unternehmen und seinen Zielen eine besondere Bedeutung zu, sondern auch den moralischen Werten wie Loyalität und Integrität. Die Mitarbeiter müssen bis zu einer gewissen Grenze das Wohl des Unternehmens über das eigene stellen. Am besten lässt sich dies am Beispiel des Krankschreibens verdeutlichen. Der Mitarbeiter muss seine Gesundheit in seinem eigenen Interesse und im Interesse des Unternehmens pflegen, darf sich aber andererseits nicht zugunsten seiner Freizeit krankschreiben lassen und damit das Unternehmen schädigen. Da der Arbeitgeber den Mitarbeiter nicht hundertprozentig kontrollieren kann oder die Kontrolle zu aufwendig ist, ist der Arbeitgeber auf ein moralisches Verhalten des Mitarbeiters angewiesen.

Wenn aber der einzelne Mensch im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Prozesses steht, muss ein geeigneter Managementansatz auch das Wesen des Menschen in den Mittelpunkt stellen, um seine produktiven Kräfte bestmöglich zur Entfaltung zu bringen. Die qualitativen Faktoren müssen berücksichtigt werden. Dann sind aber Psychologie und Soziologie wichtige Ratgeber und moralische Werte von zentraler Bedeutung. Wie bereits erläutert wurde, brauchen die meisten Menschen mehr als nur materielle Werte, um glücklich zu sein. Im Gegenteil, viele Menschen sind auf der Suche nach einem Sinn im Leben und noch mehr Menschen haben einen ausgeprägten Gerechtigkeitsinn und möchten stets das Gute über das Böse siegen sehen. Der Kern des im folgendem vorgestellten Managementansatzes der qualitativen Führung sind deshalb moralische Werte und insbesondere das Führen und Motivieren mit moralischen Werten.

Wie laufen die Prozesse im Unternehmen ab? Worauf kommt es an, wenn es darum geht, die Prozesse effizient zu gestalten und die produktiven menschlichen Kräfte im Unternehmen zu entfesseln? Bei der Organisation des Unternehmens werden zunächst die Prozesse des Unternehmens gestaltet, indem Mitarbeitern und Abteilungen Funktionen im Produktionsprozess zugeordnet werden. Qualitative Führung beginnt somit schon hier, indem die Führungskraft versucht, die Aufgaben den Menschen gemäß ihrem Potenzial zuzuweisen und damit die im Unternehmen vorhandenen produktiven Kräfte bestmöglich zu nutzen. Im Detail bedeutet dies, dass zunächst geklärt werden muss, aus welchen Prozessen sich das Unternehmen zusammensetzt, die welches Ziel, welchen Mehrwert für das Unternehmen haben. Danach stellt sich für die Führungskraft die Frage, wie sie welchen Mitarbeiter in diesem Prozess optimal einsetzen kann. Ferner, welche kooperativen Netzwerke mit welchem Mehrwert zusammengestellt werden können. Die Führungskraft muss dezentrale Teams als kooperative Netzwerke qualitativ zusammenstellen. Hierbei muss sie entscheiden, welche Mitarbeiter sich aufgrund ihrer Ausbildung, Befähigung und Erfahrung am besten für das Team mit welcher Aufgabenstellung eignen. Welche Mitarbeiter kommen für die kooperativen Netzwerke mit welchem Sozial- und Individualkapital infrage? Beispielsweise wären die Basisbefähigungen für ein Team, das neue Autos entwickeln soll Controlling, Ingenieurwesen und Marketing. Hierbei muss auch die interpersonale und emotionale Intelligenz berücksichtigt werden. Die Aufbauorganisation wird schließlich den interaktiven Netzen und den Prozessabläufen angepasst.

Letztlich kommt es aber immer auf die Motivation, das Know How und die Minimierung von Reibungsverlusten, also Schnittstellenoptimierung an. Die Mitarbeiter der unteren Ebenen haben durch ihren Kontakt zur Produktion, zu ihren Kunden und zum Markt nicht nur den direkten Zugang zu den entscheidungsrelevanten Informationen, sondern sie müssen auch die meisten Unternehmensaktionen umsetzen. Sie bilden das operative Geschäft. Die Führungskräfte sind auf die Informationen, die ihnen die unteren Ebenen weitergegeben haben ebenso angewiesen wie auf die Umsetzung ihrer Anweisungen. Wie oben aufgezeigt, hat der technische Fortschritt die Bedeutung der unteren Ebenen noch verstärkt. Sie wurden immer mehr zum dezentralen Management des Unternehmens. Zum einen nahm durch die Verlagerung der einfachen Tätigkeiten auf Maschinen die Eigenverantwortung der unteren Ebenen zu und zum anderen wurden Entscheidungen auf die unteren Ebenen verlagert, weil sie immer schneller und flexibler getroffen werden mussten.

Die Globalisierung hat diesen Trend noch verstärkt. Globalisierung heißt, dass die Märkte weltumfassend, also global werden. Hintergrund ist wiederum der technische Fortschritt. Moderne Kommunikations- und Transportmittel erlauben es den Konzernen, überall in der Welt zu produzieren und überall hin zu liefern. Dies hat einerseits zur Folge, dass die Transparenz steigt, und dass aus den vielen nationalen Märkten ein Weltmarkt wird, und zwar für alle Produkte und Vorprodukte einschließlich dem Produktionsfaktor Arbeit. Andererseits wird der Produktions- und Absatzprozess, also der ganze Unternehmensprozess bedeutend komplexer, weil sich die Einflussfaktoren vervielfachen. Auf die Produktions- und Absatzmärkte wirken die Ereignisse vieler Länder. Sie wirken auf den gesamten Unternehmensprozess, da sich auch im Ausland Produktions- und Vertriebstöchter befinden. Mit der zunehmenden Komplexität wird aber auch die Mitarbeiterkontrolle, der Informations- und Entscheidungsprozess also die gesamte Unternehmenssteuerung für die Führungskräfte immer schwieriger. Da alle möglichen Einflussfaktoren gar nicht erfasst werden können, wird Management in gewissem Umfang zum Trial and Error Prozess. Das Management muss aber Trends einschätzen und Entscheidungen treffen. Fehler sind in dieser Unsicherheitssituation unvermeidbar. Umso wichtiger ist es, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen, um gegensteuern zu können. Auch auf Änderungen der vielen Einflussfaktoren muss das Management schnell reagieren können. In so einem Umfeld wird die zeitnahe Erfolgskontrolle zum wichtigsten Teil des Unternehmensprozesses. Bei einer konsequenten zeitnahen Erfolgskontrolle dürfte es keine Unternehmenskrisen, kein Change-Management und keine Marktphasenprobleme geben.

Vor dem oben skizzierten Hintergrund sind die Anforderungen, die ein modernes Managementkonzept erfüllen muss, offensichtlich. Das Management muss ein Unternehmen schaffen, das dezentral in den Mitarbeitern stattfindet. Das zu schaffende System muss lernfähig innovativ sein und schnell auf geänderte Markt- und Rahmenbedingungen reagieren können. Die Mitarbeiter müssen vor Ort die Informationen sammeln, auswerten und anschließend im Sinne des Unternehmens die Entscheidungen treffen. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeiter nur ex post kontrolliert werden können,

also nachdem sie die Entscheidungen bereits getroffen haben. Und es müssen immer mehr klassische Führungsfunktionen auf die Mitarbeiter der unteren Ebenen übertragen werden. Die zentrale Frage lautet also, wie kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter diesen Anforderungen gerecht werden?

Die Antwort lautet, indem sie mit moralischen Werten geführt und motiviert werden. Qualitative Führung bedeutet verkürzt, das Gute im Menschen zu fördern und zu fordern und das Schlechte zu sanktionieren. Führung umfasst hier nicht nur die Vorgabe von qualitativen Zielen als Ergänzung zu den quantitativen Zielen, sondern vor allem auch die Motivation der Mitarbeiter durch persönliches Vorbild und persönliche Überzeugungen, also moralische, ethische Prinzipien. Motivation heißt, den Mitarbeiter und insgesamt die Gruppe, das Netzwerk, für die Ziele des Unternehmens zu begeistern. Je besser es gelingt, die Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit und moralischen Wertigkeit dieses Ziels zu überzeugen, desto höher wird die Motivation sein. Wer will nicht seinem Leben einen Sinn geben und etwas Gutes tun? In diesem Zusammenhang hat auch die Produktion der einfachsten Gegenstände einen Nutzen für andere Menschen und ist deshalb per se gut und wichtig. Die Vorbildfunktion gilt auch für die innerbetriebliche Konfliktbewältigung. Konflikte werden in Unternehmen oft nicht bewältigt, sondern unterdrückt, wodurch die Arbeitsfreude und Motivation der Mitarbeiter leidet und sich Aggressionen aufstauen. Neue Konflikte sind vorprogrammiert. All dies reduziert die Produktivität. Dabei kann man sich auch versöhnen, ohne das Gesicht zu verlieren. Führungskräften, die sich niemals entschuldigen und niemals ihre Anweisungen erklären, wird es aber nicht gelingen, die Mitarbeiter einzubeziehen und zu motivieren. Diese Führungskräfte verstehen nicht, dass sie Teil einer Gruppe sind – der Gruppe Unternehmen, Bereich oder Abteilung sind.

Oft wird allerdings nur der Appell an das Gute im Menschen nicht ausreichen. Schlechtes Verhalten muss, weil es nachteilig für andere ist, ergänzend sanktioniert werden. Schlechtes Verhalten darf sich nicht auszahlen. In der Regel wird es Menschen leichter fallen, sich schlecht zu verhalten als gut. Denn anderen zu nutzen, ist oft mit Verzicht verbunden, und es ist materiell vorteilhafter, den eigenen Nutzen auf Kosten der anderen zu erhöhen. Ferner setzt die Wirkung von Regeln eine breite Akzeptanz in der Gesellschaft voraus. Entsteht der Eindruck, dass Regelverstöße nicht nur die Ausnahme darstellen, werden die Akzeptanz und die Bereitschaft, sich ihnen zu unterwerfen ausbleiben. Dieses Gefangenendilemma hatten wir schon beschrieben: Der maximale gesellschaftliche Nutzen für alle entsteht, wenn sich alle an die Regeln halten. Für den Einzelnen lohnt es sich aber vor allem dann von den Regeln abzuweichen, wenn sich alle anderen an die Regeln halten. Verhalten sich aber alle so, kommt es zur Anarchie, dem schlechtesten Ergebnis für alle, bei dem sich keiner mehr an die Regeln hält. Zur qualitativen Führung gehört es deshalb auch, Signale nach außen zu senden. Es muss allen signalisiert werden, dass es sich nicht lohnt, die Regeln zu brechen. Und je geringer die Aufdeckungswahrscheinlichkeit von Fehlverhalten ist, desto höher muss die Sanktion sein, damit der Erwartungswert gleich bleibt.

Für die optimale dezentrale Entscheidung der Mitarbeiter ist die produktivitätsorientierte Entlohnung nach dem Chancen- und Risikoprofil (risikoadäquate Entlohnung) von entscheidender Bedeutung, womit eine Interessenharmonie zu den Eigentümern (Principals) angestrebt wird.²⁶¹ Dies gilt nicht nur für Top-Manager, sondern auch für alle anderen maßgeblichen Entscheidungsträger. Oft treffen nicht nur die Top-Manager, sondern auch Angestellte, die nicht zur Geschäftsleitung gehören, Entscheidungen, die das Ergebnis des Unternehmens nachhaltig tangieren, werden aber nicht an den Chancen und Risiken dieser Entscheidungen beteiligt. Sie bekommen den gleichen Lohn bei Erfolg, aber negatives Feed-back bei Entscheidungen, die negative Konsequenzen für das Unternehmen haben. Hier wird somit im Gegensatz zum Topmanagement die negative Entwicklung sanktioniert, nicht aber eine positive Entwicklung belohnt, weshalb ein risikoaverses Verhalten gefördert wird. Die Entscheidungssituation wird durch eine solche, nicht den Chancen und Risiken angepasste Anreizsetzung verzerrt. Ferner muss gerade bei Positionen mit starker Chancen-Risiken-Ausprägung das persönliche Engagement zur Informationsbeschaffung und -verarbeitung durch eine entsprechende Erfolgs- und Misserfolgsbeteiligung des Mitarbeiters gefördert werden. Wie soll ein Vorgesetzter eine Entscheidung von seinem Mitarbeiter bewerten, wenn er nicht über die notwendigen Informationen verfügt, um die Entscheidungssituation zu beurteilen. Durch falsche Anreizsetzung wird gerade bei großen Konzernen viel Geld verloren. Nur wenn der Mitarbeiter eine annähernde Interessenkongruenz oder -harmonie mit den Unternehmen hat, kann sein Verhalten auf der Basis der notwendigen Informationen optimal sein.

Steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter in einem ständig komplexer werdenden Unternehmensprozess, so steigen auch die Anforderungen an das Know How der Mitarbeiter, das Humankapital. Das Individualkapital kann in Fortbildungen vermittelt werden. Wie steht es aber mit dem Sozialkapital? Wie gezeigt wurde, kommt es gerade auf das Sozialkapital an, wenn es darum geht, im Unternehmen die produktiven Kräfte zu entfalten. Realisiert werden sollen die Mehrwerte aus den Kooperationen, der Teamarbeit und der Zusammenführung aller Informationen und Kenntnisse zu einem Ganzen, also der Mehrwert gegenüber der Summe aller Teile, aller Individuen. Insgesamt konnten die in Abschn. 7.3.3 beschriebenen sechs zentrale Eigenschaften der Mitarbeiter ausgemacht werden, die für die Mehrwertgenerierung besonders relevant sind: 1) Zuverlässigkeit, 2) Loyalität, 3) Teamfähigkeit, 4) Leistungsbereitschaft, 5) Integrität und 6) Systemakzeptanz. Auf sie kommt es an, wenn in einem schnellen und komplexen System dezentral Mehrwerte erzeugt werden sollen. Qualitative Führung beinhaltet in diesem Zusammenhang die Anleitung zum gewünschten Verhalten durch Information, Erziehung, also Sozialisation, und Wahrnehmung der Vorbildfunktion. Vorbildfunktion bedeutet für den zwischenmenschlichen Bereich: Behandle deine Mitarbeiter so, wie Du umgekehrt von Ihnen behandelt werden willst. Fördere und fordere sie. Jeder Mensch hat

²⁶¹Vgl. Conrad, Christian A. (2015).

gute und schlechte Seiten und kann sich zwischen kooperativem und nicht kooperativem Verhalten entscheiden. Sprichst Du das Gute in den Mitarbeitern, den Menschen an, wirst Du in der Regel auch Gutes zurückbekommen. Um die Mitarbeiter positiv beeinflussen zu können, benötigt der Vorgesetzte zunächst erst einmal das Vertrauen und die Akzeptanz seiner Mitarbeiter. Um beides zu bekommen und langfristig zu halten, ist zwingende Voraussetzung, dass der Vorgesetzte integer ist, sich also moralisch verhält. Dies ist auch eine Voraussetzung für den unternehmensinternen Sozialisationsprozess. Eine Führungskraft kann nur das von den Mitarbeitern verlangen (eigentlich weniger), was sie selbst vorlebt. Wenn die Führungskraft will, dass die Mitarbeiter loyal, offen, fair, fleißig und kooperativ sind, muss sie das selbst auch sein. Eine Führungskraft ist zuallererst Vorbild (**1. Funktion der qualitativen Führung**).

Wie die verschiedenen vorgestellten Umfragen zeigten, erwarten die Mitarbeiter, dass die Führungskraft sie respektvoll und gerecht behandelt. Sie wollen ganz simpel für gute Leistung gelobt und für schlechte getadelt werden. Ferner wollen sie von der Führungskraft gut, also ethisch behandelt werden. Ethisch bedeutet ein Verhalten, das Dritte nicht schädigt. Dies erklärt die hohen Umfragewerte für ethische Werte bei der Bedeutung als Führungseigenschaft. Auch unethische Mitarbeiter wollen nicht schlecht behandelt werden. Jeder Mitarbeiter möchte deshalb ethische Vorgesetzte.

Bei den Beförderungen und Einstellung von Führungskräften ist deshalb besonders auf Integrität, also eine moralische Orientierung zu achten. Darüber hinaus empfiehlt es sich für die Unternehmenseigentümer das Verhalten ihrer Manager auch ethisch zu überwachen und sie auch moralisch zu hinterfragen. Hier kann – wie gezeigt wurde – eine Ethik-Kommission ein geeignetes Instrument sein.

Wie gezeigt, sind die Einstellungen der Mitarbeiter für die produktive gemeinschaftliche Tätigkeit von entscheidender Bedeutung. Die Führungskraft hat deshalb durch Lob und Tadel dafür zu sorgen, dass die Einstellungen der Mitarbeiter konform mit dem weiten Interesse des Unternehmens sind und ein positives und moralisches Betriebsklima gewährleisten (**2. Funktion der qualitativen Führung**). Hierzu muss die Führungskraft die Mitarbeiter im klassischen Sinn erziehen bzw. sozialisieren, wobei bewusst der Begriff „weites Unternehmensinteresse“ gewählt wird, weil hier kein diktatorischer Unternehmenswächter geschaffen werden soll. Insbesondere muss er das Trittbrettfahren einzelner Mitarbeiter verhindern, damit im Unternehmen die Kooperationsgewinne entstehen können. Darüber hinaus muss er für Gerechtigkeit im Unternehmen sorgen, damit die Mitarbeiter motiviert sind, sich im Unternehmen zu engagieren.

Die Führungskraft hat mehr die Funktion eines modernen Erziehers, der die fast erwachsenen Kinder zu selbstständigem und eigenverantwortlichem Handeln anhält. Er soll als Vertrauensperson die Interessen des Unternehmens den Mitarbeitern vermitteln und offen für die Interessen und Probleme der Mitarbeiter sein. Hier soll er die Interessen abwägen, vermitteln und die Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens als moralische Persönlichkeit stärken. Wobei die Führungskraft auch gerade die produktive Zusammenarbeit in den Gruppen durch Interventionen sicherzustellen hat. Beispielsweise besteht bei Teamarbeit ohne Führung und Anleitung die Gefahr, dass die menschlichen

Schwächen die Oberhand gewinnen. Teamdiskussionen können sich schnell verselbständigen und das eigentliche Unternehmensziel aus den Augen verlieren, wenn Selbstdarstellung und andere Gruppenprozesse die Oberhand gewinnen. Nicht alle Projekte und Vorhaben müssen in Besprechungen diskutiert werden. Oft werden diese Meetings auch missbraucht, um Verantwortung von Einzelnen auf die Gruppe zu übertragen. Trotz der dezentralen Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter hat die Führungskraft die Verantwortung, den Mitarbeitern klar zuzuweisen und ebenso schlechte Leistung zu sanktionieren wie außerordentliche Leistungen zu belohnen. Sie muss den Mitarbeitern entsprechend der Unterschiedlichkeit der Menschen Spielräume zur persönlichen Entfaltung lassen. Die Aufgabe der Führungskraft besteht ja gerade darin, die Unterschiede der Mitarbeiter zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter zu erkennen und zu nutzen, indem sie in den interaktiven Netzen so einsetzt, dass ihre Stärken optimal wirken können und ihre Schwächen kompensiert werden. Auf diese Weise können sich die produktiven Kräfte der Mitarbeiter voll entfalten, was auch ihre Zufriedenheit erhöht.

Damit die Mitarbeiter in den interaktiven Netzen durch Kooperationen Mehrwerte schaffen können, müssen sie sich auch untereinander vertrauen. Nur dann wird einer dem anderen helfen, sodass gemeinsam ein Mehrwert entsteht. So gesehen ist es viel wichtiger, dass die Führungskraft für die richtigen Eigenschaften und Einstellungen der Mitarbeiter sorgt, als dass er die Entscheidungen der Mitarbeiter im Detail kontrolliert. Vielmehr muss die Führungskraft positive Gefühle vermitteln. Die Motivation, etwas Positives für das Unternehmen zu tun, kommt dann zumindest zum Teil von dem Mitarbeiter selbst. Es ist ihm ein Bedürfnis, und wenn er etwas für das Unternehmen getan hat, ist es nicht nur sein Erfolg, sondern er hat auch das Gefühl, etwas Gutes, Wertvolles vollbracht zu haben. Etwas, das seinem Leben zumindest zum Teil einen Sinn gibt. Dies sind intrinsische Anreize, die in den letzten Jahrzehnten in Vergessenheit geraten sind.²⁶² Nur für Geld etwas zu tun, gibt weder ein gutes Gefühl, noch macht es loyal.

Letztlich kommt es bei der qualitativen Führung darauf an, dass die Führungskraft die Mitarbeiter zu ihrem eigenen Vorteil so formt, motiviert und anweist, dass sie alleine oder miteinander mit Freuden Höchstleistungen für das Unternehmen bringen, und dies selbstständig ohne Kontrolle der Führungskraft. Dies ermöglicht eine geringe Führungsspanne, also weniger Führungskräfte, eine höhere Effizienz, Flexibilität und Schnelligkeit, verbunden mit einer größeren Marktnähe. Auch die Mitarbeiter werden zufriedener sein, weil sie das Gefühl haben, nicht nur monetäre Werte zu schaffen, sondern auch etwas Moralisches, etwas Gutes und Sinngebendes zu tun. In diesem moralisch positiven Betriebsklima werden zwischenmenschliche Reibereien die Ausnahme sein, was ebenfalls die Effizienz erhöht. Der produktive Leistungswettbewerb unter den Mitarbeitern wird von diesem Klima nicht behindert, sondern positiv gestaltet, weil es nicht mehr wie im Fall Enron darum geht, den Kollegen zu schädigen, um selbst besser dazustehen. In einem solch negativen Klima gäbe es keine Kooperation, sondern

²⁶²Vgl. zu Leistungsmotivation durch Sinngebung Böckmann, Walter (1980).

ein destruktives Gegeneinander, womit nicht nur die im Unternehmen möglichen Mehrwerte nicht zustande kommen, sondern der eine Mitarbeiter den anderen in seiner individuellen Leistung zum Schaden des Unternehmers behindert – ein Verhalten, was das Unternehmen schädigen würde. Vielmehr sind die Mitarbeiter in einem weitgehend fairen und positiven Betriebsumfeld bestrebt, sich in einem konstruktiven Miteinander in der Leistung für die gemeinschaftliche Unternehmung zu überflügeln. Kooperation und Fairness heißt dann, das Unternehmensziel über das eigene Nutzen- und Geltungsmaximierungsstreben zu stellen. Betont werden die Kooperation und die Leistung für das gemeinschaftliche Ziel.

Um die Einstellungen der Mitarbeiter zu erfassen, stehen den Führungskräften neben der eigenen Einschätzung beispielsweise die im Kapitel zur ethischen Unternehmenskultur vorgestellten die Fragestellungen zur Verfügung (vgl. Abschn. 7.3.3) oder z. B. das Testverfahren von Kohlberg, was noch vorgestellt wird. Darüber hinaus sollte sich die Führungskraft auch anonym bewerten lassen. Nur so bekommt sie eine Einschätzung, ein Feed-back zu ihrer Führung. Für diesen Zweck ist eine Offenlegung der Bewertungsergebnisse gar nicht erforderlich. Es kann sogar angebracht sein, die Ergebnisse nicht offen zu legen, weil dies die Beziehung zwischen Führungskraft und den anvertrauten Mitarbeitern belasten kann. Wahrscheinlich werden die Bewertungen nicht objektiv sein, da viele Mitarbeiter nicht über die Voraussetzungen verfügen, um die Führungskraft ausgewogen zu beurteilen. Oft sind auch Emotionen im Spiel. Eine Bewertung kann deshalb für die Führungskraft unangenehm sein, muss es aber nicht, wenn sie nicht zu persönlich genommen wird. Die richtige Interpretation der Ergebnisse durch die Führungskraft ist entscheidend. Letztlich lässt sich eine qualitative Führung ohne ein Feed-back nicht durchführen und das Verbesserungspotenzial in der Führung und Motivation der Mitarbeiter nicht ausschöpfen. Produktivität wird dann verschenkt.

Ein schneller und komplexer Unternehmensprozess, der von selbstständig handelnden Mitarbeitern gestaltet wird, erfordert ein besonderes Betriebsklima der Offenheit und des Vertrauens. Da die Führungskraft die Mitarbeiter bei einem dezentralen, schnellen und flexiblen Entscheidungsprozess nicht oder nur kaum kontrollieren kann, ist sie auf ihre Kooperation angewiesen. Die Mitarbeiter müssen nicht nur Informationen über Märkte und Produktion an die Führungskräfte weitergeben, sondern ihnen auch (anders als bei Enron) ihre Fehlentscheidungen anvertrauen, damit die Führungskraft regulierend eingreifen kann. Die Führungskraft bündelt und filtert die von den Mitarbeitern erhaltenen Informationen und gibt sie über eine schlanke Hierarchie an das Topmanagement weiter. Über die Hierarchie werden die Informationen aggregiert und nach oben weitergeleitet, wo nur noch die strategischen Fragen entschieden werden, die das gesamte Unternehmen betreffen. An der Unternehmensspitze werden auch nur übergreifende Informationen gewonnen und direkt ausgewertet, wie beispielsweise volkswirtschaftliche oder gesetzliche Rahmendaten. Bei der qualitativen Führung sind Zwischenhierarchien nur notwendig, um die Unternehmensabläufe zu koordinieren und Informationen zu bündeln. Die Führungskraft ist somit Informationsschnittstelle (**3. Funktion der qualitativen Führung**).

Alle Führungskräfte des Unternehmens sind den Prinzipien der qualitativen Führung verpflichtet. Auf diese Weise entsteht eine schnelle, innovative und hoch motivierte Organisation, die durch die gemeinsamen Unternehmensziele eine Einheit bildet.

Fazit

Die Führungskraft muss sich als Vorbild des Mitarbeiters nach ethischen Kriterien verhalten und diese nach außen vertreten. Hierbei ist Gerechtigkeit ein Schlüssel zur Akzeptanz der Führungskraft durch den Mitarbeiter. Gemäß des Managementansatzes der qualitativen Führung ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Mitarbeiter zu ihrem eigenen Vorteil so zu formen, zu motivieren und anzuweisen, dass sie sich ethisch für die Interessen des Unternehmens einsetzen und dies als einen positiven Lebensinhalt empfinden.

Verständnisfragen

1. Wie sollten die Charaktereigenschaften einer optimalen Führungskraft sein? Begründen Sie ihre Meinung.
2. Nennen und erklären Sie die vorgestellten Gerechtigkeitsformen.
3. Skizzieren Sie mit eigenen Worten den Managementansatz der qualitativen Führung.

7.3.6 Ethische Personalauswahl

7.3.6.1 Das Auswahlverfahren

Die Unternehmenskultur kann am stärksten durch die Personalauswahl beeinflusst werden. Unter Personalauswahl versteht man die interne oder externe Besetzung von Stellen im Unternehmen. Für die Unternehmenskultur hat dies drei wichtige Bedeutungen. Erstens wird bei externen Stellenbesetzungen entschieden, welche Personen in das Unternehmen gelassen werden und damit auch die Unternehmenskultur mitprägen, zweitens werden mit der Besetzung der Führungsstellen Macht, also Einfluss auf die Unternehmenskultur zugewiesen und drittens Beförderungen umgesetzt, was den wichtigsten Anreiz in einer Unternehmensorganisation darstellt.

Die Personalauswahl ist auch eine der komplexesten und bedeutendsten Unternehmensentscheidungen. Komplex und damit schwierig, weil aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung das Unternehmen vor allem bei externen Stellenbesetzungen die charakterlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Absichten des Bewerbers nicht kennt. Bedeutend, weil es sich hierbei um kurzfristig nur mit hohen Kosten korrigierbare Entscheidungen handelt, die sehr weitreichenden Folgen für das Unternehmen haben. Je höher die Position, desto höher sind die Konsequenzen und Kosten für das Unternehmen, die bis zum Konkurs reichen können.

Die Personalauswahl ist das entscheidende Instrument für die langfristige Gestaltung der Unternehmenskultur. Viele Personaleigenschaften sind angeboren oder zumindest so tief verankert, dass man sie ethisch nicht mehr beeinflussen kann. Es ist deshalb sehr wichtig, die ethisch geeigneten Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte auszuwählen.

Die ethischen Anforderungen an die Stelle sind in die Stellenbeschreibungen aufzunehmen. Hierbei finden auch die Unternehmensleitlinien und Verhaltenskodexe Eingang. Je höher die Hierarchie desto höher sind auch die Anforderungen an die Persönlichkeit, um den Erwartungen der Mitarbeiter zu entsprechen und damit Personalautorität sicherzustellen. Im nächsten Schritt gilt es mit der Stellenbeschreibung das genaue Anforderungsprofil an den Bewerber festzulegen. Dann erfolgen die Stellenausschreibung und schließlich die Auswahl der Bewerber, indem das Stellenprofil mit dem Bewerberprofil verglichen wird. Um das Profil des Bewerber zu erfassen kommen infrage: Bewerbungsanschreiben, Lebenslauf, Personalfragenbögen, Zeugnisse, Referenzen, Lichtbild, Handschrift (graphologisches Gutachten), Eignungstests (Assessmentcenter), ärztliche Eignungsuntersuchung, persönliches Verhalten im Bewerbungsgespräch und Arbeitsproben.²⁶³

Natürlich sollte auch das Auswahlverfahren ethischen Ansprüchen genügen. So sollte kein Bewerber nach Geschlecht, Hautfarbe, Konfession, politischer Orientierung oder Ähnlichem diskriminiert werden. Diese Kriterien fallen deshalb auch unter den rechtlichen Schutz der Privatsphäre und dürfen von dem Unternehmen nicht abgefragt werden.²⁶⁴

Hierzu gehört auch die Schwangerschaft. Eine oft diskutierte Frauenquote, also einen prozentualen Anteil von Frauen vorzugeben, wird hierbei zu Diskriminierungen führen, wenn bei den Bewerbungen sich nicht im selben Umfang gleichqualifizierte Frauen und Männer bewerben. Nichtsdestotrotz könnte man einer Diskriminierung vorbeugen, indem man in den Auswahlgremien auf einen Geschlechterproporz achtet. Entscheidend ist, dass ein Bewerbungsverfahren von vorneherein nach außen transparent ist.

Die Auswahlkriterien müssen auch für die Bewerber klar sein. Ansonsten kann er nicht entscheiden, ob er Interesse und eine Chance hat, die Stelle zu bekommen (Selbstselektion). Entsteht durch die Stellenausschreibung ein falscher Eindruck, führt dies dazu, dass unnötige Transaktionskosten für den Bewerber und das Unternehmen entstehen. Damit beide Parteien aus dem Bewerbungsverfahren lernen können, ist eine Erfolgskontrolle durchzuführen. Sie beginnt mit den Feed-back-Gesprächen auch mit den nicht ausgewählten Bewerbern und endet in der Auswertung des Rücklaufs der ersten internen Unternehmensbeurteilungen. Die Stellenausschreibung dokumentiert die Kriterien, die innerhalb des Auswahlverfahrens abgeprüft und ebenfalls mit dem Ergebnis dokumentiert werden müssen.

Das Auswahlverfahren selbst ist ethisch zu gestalten. Insbesondere ist die Menschenwürde der Bewerber zu achten. Der Bewerber darf nicht bloßgestellt oder kompromittiert

²⁶³Vgl. Richter, Manfred (1994), S. 411.

²⁶⁴Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 230.

werden. Gerade bei der Simulation von Extremsituationen ist hierauf zu achten, damit nicht zu viel Stress und Druck entsteht. Offene Ehrlichkeit ist auf beiden Seiten eine wichtige Voraussetzung für die optimale Auswahl der Bewerber. Auch für den Bewerber handelt es sich um eine langfristige Entscheidung mit weitreichenden Konsequenzen. Andere Einstellungsangebote können nicht genutzt werden. Vielleicht ist auch ein Umzug mit der Annahme der Stelle verbunden.

Der Stellenanzeige kommt besondere Bedeutung zu, da sie der erste Kontakt zwischen dem Unternehmen und den potenziellen Bewerbern ist. Für den Erfolg einer Stellenausschreibung ist entscheidend, dass die Stellenbeschreibung zumindest das Anforderungsprofil so grob skizziert, dass der Leser eine Basis hat, zu entscheiden, ob sein Profil auf die Stelle passt und er an dem Unternehmen und der Stelle Interesse hat. Werden hier Fehler gemacht, spricht die Stellenanzeige die falschen Bewerber an oder vermittelt ein falsches Bild von dem Unternehmen.

7.3.6.2 Auswahl von ethischen Mitarbeitern in der Praxis

Gruppenaufgabe: Personalauswahl

Diskutieren Sie das folgende Beispiel zur Personalauswahl. Welcher Typ von Mitarbeiter wird hier gesucht?

Ein Beispiel zur Personalauswahl, wie sie gemäß William Cohan in dem Film „Goldman Sachs – eine Bank regiert die Welt“ bei von Goldman Sachs betrieben wurde: Die Trainees, die sich noch in der Probezeit befinden, werden am Freitag für 16.00 Uhr zu einem Meeting einbestellt. Stunden vergehen und niemand kommt. Die Trainees denken, man hat sie vergessen oder behandelt sie schlecht. Einige gehen. Um 22.00 Uhr kommt dann der Bereichsleiter und lässt ein unwichtiges Papier von den Trainees unterschreiben, die noch anwesend sind. Allen anderen wird am nächsten Tag gekündigt.

Lösung Man sucht angepasste Mitarbeiter, die keine Fragen stellen und keine Eigeninitiative zeigen. Selbstständigkeit und Kritikfähigkeit sind hier nicht erwünscht.

Derler befragte 138 Führungsverantwortliche aus dem mittleren (52,9 %) sowie dem unteren (33,3 %) und Top-Management (13,8 %) aus der Dienstleistungs-, Automobil- und IT-Branche sowie dem Ingenieur-Bereich nach den Kriterien bei der Mitarbeiterauswahl, also der Auswahl von Nichtführungskräften. Am meisten werden hier Verlässlichkeit, Produktivität und Loyalität genannt. Ferner bevorzugt die Mehrheit der untersuchten Unternehmen angepasste Beschäftigte. Erwünschte Eigenschaften sind daher auch noch Fleiß, Höflichkeit und Teamfähigkeit. Unterwünschte Eigenschaften sind hingegen Selbstbewusstsein, Unbelehrbarkeit und Abweichung von Firmentrends. Derler sieht hierin einen Widerspruch zwischen Außendarstellung und gelebter Praxis, da die meisten der befragten Unternehmen sich als innovativ und offen für Neues einstufen.²⁶⁵

²⁶⁵Vgl. https://www.fernuni-hagen.de/universitaet/aktuelles/2015/03/2015_03_23_am_studie_der_ideal_mitarbeiter_fernuniversitaet.shtml.

Das Auswahlverfahren von Führungskräften weist andere Kriterien auf als das für Mitarbeiter. Schneider wertete die Stellenanzeigen verschiedener überregionaler deutscher Zeitungen aus, um ein durchschnittliches Führungskräfteprofil zu erstellen²⁶⁶.

Führungseigenschaften, in 46,2 % der Anzeigen (Anzahl der Nennungen) Fähigkeiten zur Motivation (70), Erfolgs- und Zielorientierung (32), allgemeine Führungsqualität (32), kooperativer Führungsstil (20), überdurchschnittlich oder Tauglichkeit als Vorbild (11), allgemein Führungsstil oder Sensibilität (10), mitarbeiterorientiert (7), Mitarbeiter fördern und entwickeln können (7).

Soziale Eigenschaften, in 39,2 % der Anzeigen (Anzahl der Nennungen) Verhandlungsfähigkeiten (72), Durchsetzungsvermögen (71), Kooperationsfähigkeiten (54), Teamfähigkeit (48), Kommunikationsfähigkeiten (47), sicheres Auftreten (35), Kontaktfreudigkeit (32), Überzeugungskraft (31), Einfühlungsvermögen (21).

Denkeigenschaften, in 39,6 % der Anzeigen (Anzahl der Nennungen) Kreativität (55), unternehmerisches Denken (33), Verantwortungsbewusstsein (33), analytisches Denken (28), konzeptionelles Denken (23), Wirtschaftliches Denken, Kostenorientierung (22), Leistungsbewusstsein (16), Offenheit, Aufgeschlossenheit (13), kundenorientiertes Denken (12), ergebnisorientiertes Denken (12), Erfolgsorientierung (11), strategisches Denken (11), verkaufsorientiertes Denken (11), Spaß, Freude (10).

Aufgabenbezogene Eigenschaften, in 39,1 % der Anzeigen (Anzahl der Nennungen) Organisationstalent (97), Engagement (59), Selbstständigkeit (49), Einsatzbereitschaft (43), Flexibilität (39), Initiative (28), Belastbarkeit (23), Reisebereitschaft (19), Eigeninitiative (17), Tugenden wie Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit und Geduld (17), Mobilität (16), Entscheidungsbereitschaft (14).

Persönlichkeitsbezogene, charakterliche Eigenschaften, in 19,7 % der Anzeigen (Anzahl der Nennungen) Managerpersönlichkeit oder Verkäuferpersönlichkeit (92), persönliche Qualitäten wie Integrität (17).

Das Fazit der Untersuchung ist, dass ethische Eigenschaften bei der Auswahl der Führungskräfte eine untergeordnete Rolle spielen. Zwar haben die Führungskräfte einen kreativen Freiraum, müssen sich aber den Unternehmenszielen unterordnen. Allerdings dominiert bei den Führungseigenschaften (23,8 % der Gesamtstichprobe) mit 51 % der Nennungen ein personalorientierter Führungsstil.²⁶⁷ Außerdem findet sich in vielen Führungseigenschaften indirekt ein ethischer Aspekt (z. B. „mitarbeiterorientiert“,

²⁶⁶Schneider relativiert jedoch selbst die Aussagefähigkeit, da die Anzeigen auch einen PR-Charakter haben. Vgl. Schneider, Armin (1993), S. 82 ff.

²⁶⁷Vgl. Schneider, Armin (1993), S. 87.

„Sensibilität“ sowie „kooperativer Führungsstil“) und einige Begriffe weisen Überschneidungen („mitarbeiterorientiert“ und „Mitarbeiter fördern und entwickeln können“).

Ferner kann man indirekt ethische Eigenschaften aus den geforderten Eigenschaften ableiten. Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Integrität und Gewissenhaftigkeit enthalten auch als Sekundärtugenden eine gesellschaftliche (sittliche) Orientierung. Ferner werden soziale Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit gefordert, die die Grundlage für die Diskursethik bilden. Und die unter Führungseigenschaften festgestellten Anforderungen weisen auf einen partnerschaftlichkooperativen Führungsstil hin.²⁶⁸

In Stellenanzeigen weit verbreitet ist der Begriff Sozialkompetenz oder soziale Kompetenz. Er wird als Kriterium für Führungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit gesehen. Der Begriff wird allerdings in der Regel nicht näher spezifiziert.²⁶⁹ Der Begriff fungiert als Sammelbegriff für gesellschaftliche oder gruppenspezifische Fähigkeiten. Hierunter versteht man im Allgemeinen, dass die Person in der Lage ist, in der Gemeinschaft Verantwortung zu übernehmen und sich positiv in die gesellschaftliche Entwicklung einzubringen. Insbesondere gehört dazu, Moral und Ethik zu respektieren, an sich zu arbeiten, um die eigne Moralität weiter zu entwickeln und gesellschaftliche die eigene Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft oder der Natur zu erkennen und anzuerkennen. Hieraus ergibt sich ein achtungsvolles, faires, aufrichtiges, solidarisches, tolerantes, kompromissbereites und gegenüber anderen einfühlsames Verhalten.²⁷⁰ Sozialkompetenz würde so gesehen der inter- und intrapersonalen sowie der emotionalen Intelligenz entsprechen.

Die klassische Art, Bewerber auf ihre ethischen Einstellungen und Veranlagungen zu überprüfen ist das persönliche Vorstellungsgespräch. Erstaunlicherweise sind das Unternehmensleitbild sowie die Werte und Normen des Unternehmens als Führungsgrundsätze in den wenigsten Fällen eine Grundlage für die Bewerberauswahl, wie eine ältere Umfrage feststellt. Verbindlich vereinbart werden sie ebenfalls nicht.²⁷¹ Es gibt allerdings Unternehmen, die wie die BASF AG, die versuchen, ihre Führungskräfte so auszuwählen, dass sie den Grundwerten und Leitlinien entsprechen.²⁷²

Wie wir in Abschn. 4.6 Historische Entwicklung des Menschen in der Wirtschaft festgestellt haben, scheint es derzeit in der Wirtschaft an der Kenntnis über die Bedeutung von ethischen Werten für den langfristigen Unternehmenserfolg zu fehlen. Nur nahezu jeder dritte Topmanager,²⁷³ ist der Meinung, dass Moral in der Wirtschaft generell eine

²⁶⁸Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 233.

²⁶⁹Vgl. Große-Oetringhaus, Wigand F. (1993), S. 273 ff. sowie Graf, Andrea (2002).

²⁷⁰Vgl. Faix, Werner G./Laier, Angelika (1996), S. 63 sowie Thommen, Jean-Paul (1995), S. 17.

²⁷¹Vgl. Schneider, Armin (1993), S. 101 und 126.

²⁷²Vgl. Schneider, Armin (1993), S. 102.

²⁷³In die Untersuchung einbezogen wurden Spitzenmanager, die in den 100 größten Unternehmen in Deutschland (Stichjahr 2000) die Position eines Vorstandsvorsitzenden, Aufsichtsratsvorsitzenden oder eines Vorstandsmitglieds bekleidet haben.

große Rolle spielt, ein weiteres Drittel sieht den Stellenwert der Moral auf Deutschlands Führungsetagen eher als ambivalent an, und das letzte Drittel der Spitzenmanager glaubt, moralische Fragen in der Praxis seien nachrangig. Allerdings sind 13 % der Auffassung, dass der Stellenwert der Moral absolut unzureichend ist und wiederum 13 % ist nicht nur der Überzeugung, Moral gehöre gar nicht zur Wirtschaft, sondern im Gegenteil, dass die Wirtschaft sogar ein Mindestmaß an Amoralität erfordere. Und nur ein Drittel der deutschen Spitzenmanager hält ethisch verantwortliches Handeln nicht nur als wünschenswert, sondern setzt es auch weitgehend im Unternehmensalltag um. Etwa 13 % der deutschen Spitzenmanager sind sogar der Auffassung, Wirtschaft und Moral seien letztlich unvereinbar.²⁷⁴ Ein hierzu typisches Statement eines Spitzenmanagers ist: „Am Ende wird man am Erfolg gemessen, und man überlebt nicht, wenn man die Moral hochhält.“²⁷⁵

Bei einer Befragung von 443 Führungskräften, gaben 32,9 % der Befragten an, ihr Chef verhalte sich ab und zu moralisch fragwürdig. 6 % gaben sogar an, die Handlungen ihres Vorgesetzten seien überwiegend problematisch. Nur 61,1 % der Führungskräfte bewertet das Verhalten der Vorgesetzten als „korrekt“. Über 80 % der Führungskräfte gab an, bei der Arbeit zumindest manchmal entgegen ihrer persönlichen Überzeugung handeln zu müssen und jeder Neunte (11,3 %), dass dies sogar häufig vorkommt.²⁷⁶

Laut der Umfrage von Buß entsprechen ca. ein Drittel der deutschen Führungskräfte dem Typus des moralindifferenten Managers, der die Auffassung vertritt, Wirtschaft und Moral sind letztlich unvereinbar, und dass man im Zweifelsfall, wenn es die Wirtschaftlichkeit erfordert, auch zu unmoralischen Mitteln greifen muss.²⁷⁷ Eine typische Stellungnahme eines moralisch indifferenten Managers:

Ich hege große Zweifel, ob man immer gleich mit den großen moralischen Hämmern kommen kann. Es darf nicht so sein, dass jeder einen Ethikkatalog vor sich her trägt. Mich stört die Scheinmoral, dass wir eigentlich eine moralische Institution sein und nebenbei aus Versehen Gewinne machen sollen. Diese Art von Scheinmoral ist nicht meine Welt.²⁷⁸

Selbst beurteilen die Führungskräfte ihre Führungsorientierung aber anders. Sie sehen ihr Verhalten von Fairness, Teamgeist und Engagement geprägt und ihre generelle Lebensausrichtung auf Loyalität, Anerkennung und Erfolg ausgerichtet (vgl. Abb. 7.12).

In Abb. 7.13 finden sich die Antworten der Führungskräfte in Prozent auf die Frage „Welche der folgenden Faktoren haben für Sie in Ihrem Leben die größte Bedeutung und bestimmen Ihr Verhalten nachhaltig?“, Mehrfachnennungen möglich ($n = 443$). Quelle: Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2012).

²⁷⁴Vgl. Buß, Eugen (2009), S. 11 ff.

²⁷⁵Buß, Eugen (2009), S. 18.

²⁷⁶Vgl. Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2012), S. 18.

²⁷⁷Vgl. Buß, Eugen (2009), S. 16 f.

²⁷⁸Zitiert nach Buß, Eugen (2009), S. 17.

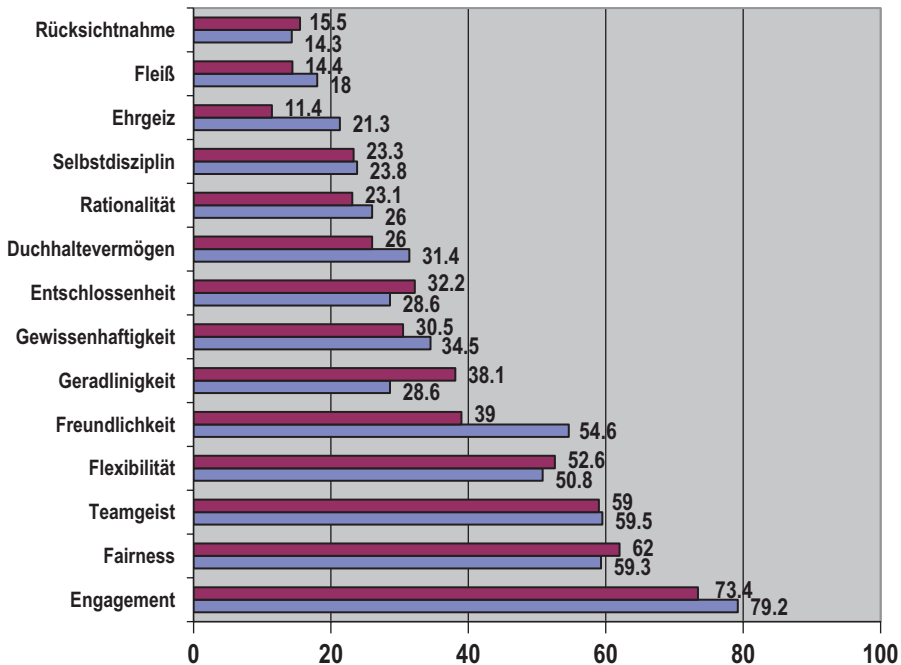


Abb. 7.12 Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften

Es scheint somit, dass die sozialen und ethischen Kompetenzen bei den Auswahlverfahren vor allem für die Untergebenen gesucht werden und nicht für die Führungskräfte, was deutlich ein Wissensdefizit in der Wirtschaft aufzeigt. Ein anderer Widerspruch zeigte sich bereits Anfang der 90er Jahre. So verlangten die Führungskräfte von ihren Mitarbeitern Pflichtenwerte wie Ordnung, Disziplin, Loyalität, Gründlichkeit und Zuverlässigkeit, legten aber für sich selber Wert auf Entfaltungswerte wie Eigenständigkeit, Eigenverantwortung, Partizipation und Kreativität.²⁷⁹

Dies ist umso bedenklicher als Windolf bei seiner Untersuchung der Betrugsaffären Enron und WorldCom feststellte, dass hier die Unternehmens-Selektionsmechanismen für Führungskräfte dazu führten, dass die Personen ausgewählt wurden, die aggressiv und im Grenzfall auch mit krimineller Energie ein hohes Einkommen anstreben (Abb. 7.13).²⁸⁰

Auch untereinander charakterisieren sich Führungskräfte häufig als egozentriert, selbstverliebt, eitel, macht- und statusversessen, distanziert und unkommunikativ.²⁸¹ Damit wären aber die Führungskräfte auch ungeeignet ein persönliches ethisches Auswahlgespräch zu führen. Wären sie in der Lage ein Unternehmen zu führen?

²⁷⁹Vgl. Dahm, Karl-Wilhelm (1993), S. 4 f.

²⁸⁰Vgl. Windolf, Paul (2003), S. 195 f.

²⁸¹Vgl. Schieffer, Alexander (1998), S. 296 ff.

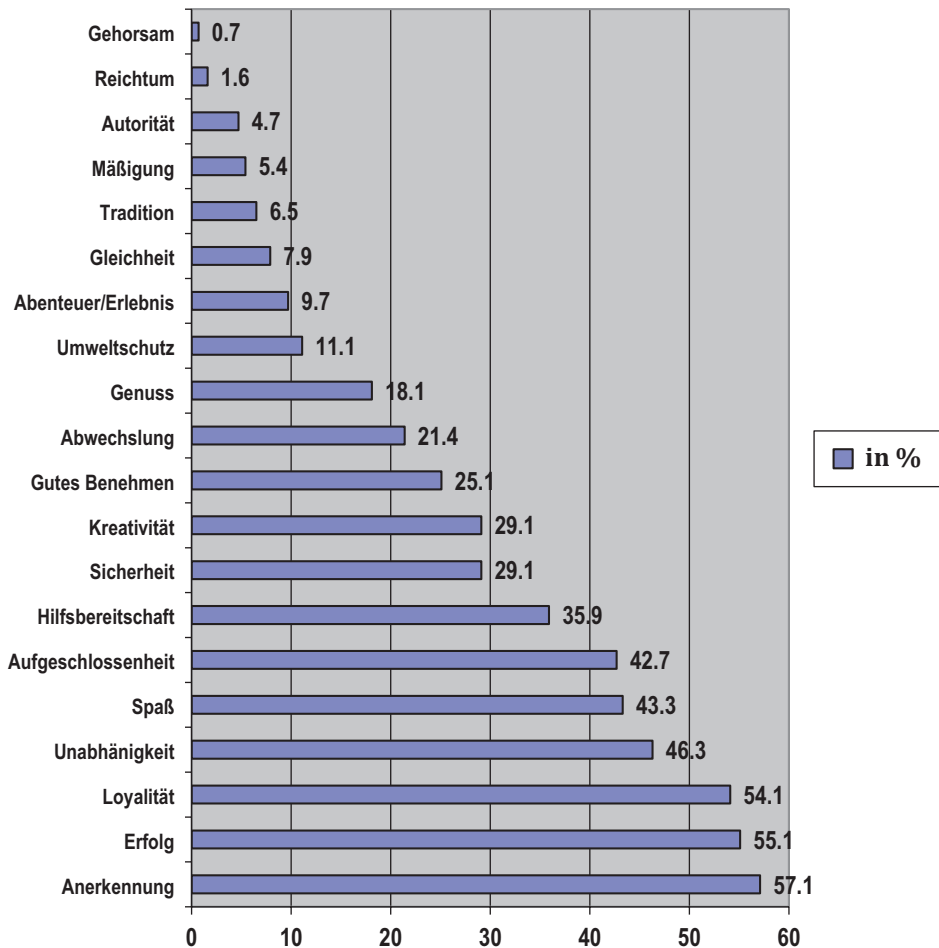


Abb. 7.13 Verhaltensfaktoren Führungskräfte

7.3.6.3 Gründe für das Ethikdefizit in der Personalauswahl

Aufgrund der oben bereits angesprochenen Komplexität der Personalauswahlverfahren gelten sie als besonders fehleranfällig. Um die Akzeptanz zu erhöhen und eine ethische Transparenz zu gewährleisten, sollte ein Auswahlverfahren in seinen Grundzügen erläutert werden.²⁸² Auf Auswahlverfahren kann sich ein Bewerber vorbereiten. Hierfür gibt es umfangreiche Literatur. So gesehen ist es eine Illusion, wenn man davon ausgeht, sich durch ein solches Verfahren ein objektives Bild zu verschaffen. Es wird immer die Subjektivität des Auswählenden, die künstliche Prüfungssituation und

²⁸²Vgl. Wittmann, Stephan (1998), S. 423.

die Manipulation bzw. das Schauspielen des Bewerbers geben. Auch die Frage nach sozialem Engagement ist mittlerweile bekannt, weshalb sich die Bewerber in der Regel für ihren Lebenslauf eine solche Tätigkeit gesucht haben. Vor diesem Hintergrund kann eine soziale Tätigkeit dann aber nicht mehr als ein Zeichen für Opferbereitschaft und Gruppenorientierung interpretiert werden.

Es ist davon auszugehen, dass oft nicht der geeignete Bewerber erkannt wird, es also zu Fehlbesetzungen kommt. Zwar werden vermehrt unternehmenseigene Testverfahren wie Assessment-Center eingesetzt, ihre Gültigkeit und Zuverlässigkeit ist allerdings sehr umstritten. Oft ist auch das Anforderungsprofil nicht detailliert genug oder es kommt zu subjektiven Beurteilungsfehlern der Personaler. Der Bewerber kann umgekehrt durch taktisches Verhalten, Schauspielen bis hin zur Manipulation der Bewerbungsunterlagen die Eignung vortäuschen.²⁸³

Assessment-Center machen es den Personalmanagern zwar leicht, eine große Menge Bewerber nach objektiven Kriterien in relativ kurzer Zeit zu beurteilen. Diese Tests sind aber nicht nur präparierbar, sondern um erfolgreich zu sein, müssen die Bewerber ihre Antworten nach den vorgegebenen Kriterien optimieren. In diesen Massentests ist kein Platz für die Ecken und Kanten einer schöpferischen Persönlichkeit. Und auch die internen Auswahlverfahren fordern oft die Anpassung. Widerspruch zahlt sich nicht aus.²⁸⁴

Assessment Center versuchen, die Vorteile aller Personalauswahlverfahren zu kombinieren und sind in den letzten Jahren sehr beliebt geworden. Sie bestehen aus verschiedenen standardisierten Prüfungen, wie Kurzinterviews, Vorträgen, Gruppen- und Einzelprüfungen. Der Vorteil der Assessment Center ist zweifelsohne, dass man viele Bewerber innerhalb von kurzer Zeit nach vielen verschiedenen Kriterien prüfen kann. Hierfür muss man aber die gleichen Kriterien festlegen. Es muss einen standardisierten Zielkandidaten geben, der alle Kriterien zu 100 % erfüllt. Hieraus wird offensichtlich, dass Assessment Center dem Human Resource Management Ansatz des Diversity Managements widersprechen. Für Kanten und Ecken von Einzelpersönlichkeiten besteht hier kein Raum. Problematisch wird es insbesondere, wenn man alle Stellen im Unternehmen nach den gleichen standardisierten Kriterien besetzt und das Unternehmen später mit internen Assessment Centern aus dieser Auswahl Führungskräfte rausfiltern will. Da sich die Auswahlkriterien für Mitarbeiter und Führungskräfte unterscheiden, wird die Auswahl der Führungskräfte durch die zuvor verwendeten Kriterien der Mitarbeiterauswahl beschränkt.

Interne Assessment Center sind aus verschiedenen Gründen nicht unproblematisch. Den eigenen Mitarbeitern ist man stärker zur Transparenz und Gerechtigkeit verpflichtet als externen Bewerbern, die sich noch nicht für das Unternehmen eingesetzt haben. Das würde bedeuten, dass das Verfahren für die Mitarbeiter transparent, also überprüfbar und die Ergebnisse nachvollziehbar sind. Hierzu müssten die Ergebnisse reproduzierbar

²⁸³Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 230.

²⁸⁴Vgl. Handelsblatt vom 20./21./22.10.06, S. 1.

sein. Dies ist aber aufgrund des starken Einflusses der Bewerber nicht möglich. Menschliche Einschätzungen von anderen Menschen weichen stark voneinander ab. Streng genommen müssten für eine Akzeptanz des Assessment Centers alle Führungskräfte des Unternehmens das gleiche Assessment Center bestanden haben. Teilweise wird das Assessment Center auch als Phase im Personalentwicklungsprogramm verwendet. Den Mitarbeitern, die Führungskräfte werden wollen, wird angeboten, am Assessment Center teilzunehmen. Allerdings wirkt dies kontraproduktiv, wenn das Unternehmen nach bestandener Prüfung die geweckten Erwartungen nicht erfüllen und den Mitarbeitern keine Führungsposition anbieten kann. Und was ist die Konsequenz aus einem Nichtbestehen? Der produktive Mitarbeiter wird sich gedemütigt fühlen und eventuell das Unternehmen verlassen oder zumindest innerlich kündigen. Dem gegenüber steht dann ein jahrelanger Einsatz für das Unternehmen und oft die Empfehlung eines Vorgesetzten als zukünftige Führungskraft. So ein Ergebnis kann das Assessment Center unglaublich machen.

Letztlich können Assessment Center die Realität im Unternehmen nie abbilden. Vielmehr handelt es sich bei Assessment Centern immer um eine Prüfungssituation. Bei Mitarbeitern, die sich schon über Jahre im Unternehmen verdient gemacht haben, die also bekannt sind und so gesehen kein Problem asymmetrischer Informationen besteht, sollte somit auf ein internes Assessment Center verzichtet werden.

Wie bei allen standardisierten Verfahren können sich die Kandidaten auch auf das Assessment Center vorbereiten bzw. sich präparieren. Nur bei dem nicht standardisierten Einzelgespräch, bei dem erfahrene Personaler und Vorgesetzte individuell nachhaken und Widersprüche aufdecken können ist dies nicht möglich, weil Fragen und Gesprächsverlauf unbekannt sind. Charakterliche Stärken und Schwächen lassen sich so am besten erfassen. Die Werteorientierung von Mitarbeitern und Führungskräften lassen sich darüber hinaus durch Fragebögen, Fallstudienbearbeitung, Gruppendiskussionen und Planspiele ermitteln. Beispielsweise kann man in einer Gruppe ein ethisches Dilemma oder auch die wünschenswerten Eigenschaften von Führungskräften diskutieren lassen.²⁸⁵ Es wurden aber auch verschiedene Testverfahren speziell zur Erfassung der ethischen Orientierung und Urteilkraft von Führungskräften entwickelt.²⁸⁶

Das Problem der asymmetrischen Informationen über die ethische Orientierung stellt sich gerade bei der Auswahl von Führungskräften bei externen Kandidaten. Die internen Bewerber hat man in der Regel schon viele Jahre beobachten können. Nicht zuletzt aus diesem Grund war es früher anders als heute üblich, die Führungsstellen intern zu besetzen.

Dann gibt es noch Paradoxien bei den internen Beförderungen. Wie bereits dargestellt, ist Leistung nicht immer transparent. Oft kommt es mehr darauf an, mehr zu

²⁸⁵Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 235.

²⁸⁶Vgl. Staffelbach, Bruno (1994), S. 248 sowie http://www.tuev-nord.de/cps/rde/xbcr/tng_de/pdbethi_2089553937k.pdf.

scheinen als zu sein. Dann gibt es noch die sogenannten Seilschaften. Wenn eine durchsetzungsstarke Führungskraft nach oben kommt, zieht sie in der Regel ihre Steigbügelhalter nach. Das sind zum einen die, die ihr gegenüber bedingungslos loyal sind. Das sind dann aber oft keine qualifizierten Führungskräfte, sondern Mitarbeiter, die die Führungskraft nie kritisieren und nie anderer Meinung sind, also die, die keine eigene Meinung äußern, sondern der Führungskraft immer nur positives Feed back geben – eben sog. Jasager. Sie haben keine eigene Persönlichkeit und deshalb kein Potenzial als Führungskraft. Die Führungskraft wählt solche Mitarbeiter aus. Sie zieht in der Regel nicht nur bedingungslose Zuarbeiter und Jasager den Querdenken oder Persönlichkeiten vor, weil sie ihr angenehmer sind, sondern sie wird sich auch davor hüten, jemand Gleichqualifizierten oder sogar eine qualifiziertere Führungskraft in ihren Wirkungskreis zu befördern. Die könnte ihr erst die Show und dann den Posten stehen. Besser es gibt nur ein Licht, das in der Dunkelheit strahlt. Der Citigroup Chef Prince folgte seinem charismatischen Ziehvater Weill in den Chefposten. Dem gelernten Juristen wird nachgesagt, dass er bei seinem Amtsantritt keinerlei Erfahrung im operativen Bankgeschäft hatte.²⁸⁷ Dem Stellvertreter von Richard Fuld, dem Chef von Lehmann (Joseph Gregory) wird nachgesagt, dass seine größte Stärke war, dass er Fuld nicht gefährlich werden konnte.²⁸⁸

Natürlich muss man sich eine solche politisch motivierte Fehlbesetzung leisten können. Leisten kann sich dies bestenfalls ein Großunternehmen, bei dem genügend andere Mitarbeiter die Wertschöpfungsverringerung durch die Fehlbesetzung ausgleichen. Je wichtiger die Position für das Unternehmen ist, desto höher sind die Kosten einer Fehlbesetzung. Generell gilt, dass sich solche Fehlbesetzungen nur halten können, wenn die Personen sich entweder vor niemandem rechtfertigen müssen oder die Wirkungen ihrer Fehlentscheidungen nicht auffallen beispielsweise mangels klarer Verantwortungszuweisung oder mangels eines funktionierenden Controllings. Generell gilt: je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Positionen werden politisch besetzt.

So erstaunt es nicht, dass die Beschäftigten von Familienunternehmen mit 75 % zufrieden sind und die Beschäftigten von Großkonzernen, nur zu 65 % zufrieden oder sehr zufrieden sind; so die Ergebnisse einer Studie, bei der 389 Fach- und Führungskräfte im Alter über 40 im Jahr 2015 von der Professorin Erika Regnet und der Unternehmensberatung Boris Gloger befragt wurden. Gloger führt dieses Ergebnis auf „taktische Spielchen und Meeting-Wahn“ zurück. Es gäbe zu wenig unternehmerischen Freiraum, weshalb vieles in Meetings kollektiv beschlossen werden soll. Weniger Hierarchien und eine stärkere Ergebnisorientiertheit führen bei Familienunternehmen laut Gloger zu einer höheren Produktivität und Zufriedenheit bei den hochmotivierten Fach- und Führungskräften. Andreas Schüren, Partner und Unternehmensberater

²⁸⁷Vgl. Handelsblatt vom 11.10.2007.

²⁸⁸Vgl. Der Spiegel 11/2009, S. 43 f.

bei Ebner Stolz sieht Familienunternehmen langfristig orientiert, sie denken in 10–15-Jahreszeiträumen und nicht in Quartalen wie Konzerne.²⁸⁹

Vielleicht sind aber auch die Karrierewege der Anpassung mit teilweise unmoralischen Vorgaben unattraktiv. Wenn es nur noch um Anpassung und Unterordnung unter die Ziele des Unternehmens oder besser des Vorgesetzten geht, bleiben für andere menschliche Ziele wie Freunde, Familie und gesellschaftliche Aufgaben weder Zeit noch Kraft. Die Spitzenpositionen und der Weg dorthin werden für Persönlichkeiten unattraktiv. Ein aus gewogenes Leben gemäß der Zielsetzung Aristoteles lässt sich hier nicht mehr führen, weshalb oft nur noch die opportunistischen Karrieristen diesen Weg einschlagen. Ihnen geht es vor allem um Macht, persönliche Vorteile und bestenfalls um Selbstbestätigung, bestimmt aber nicht um eine gewisse Selbstaufopferung für das Unternehmen.

Ein weiterer Grund für die Unternehmenskrisen scheinen übermächtige Unternehmensführer zu sein. Jeff Skilling bei Enron, Bernie Ebbers bei Worldcom, Percy Barnevik bei ABB, John Chambers bei Cisco, Jean-Marie Messier bei Vivendi und Cees van der Hoeven bei Ahold und last but not least Dennis Kozlowski von Tyco führten das ihnen anvertraute Unternehmen wie ein Alleinherrscher mit ihrer charismatischen und überzogen selbstsicheren Persönlichkeit. Verblendet von anfänglichen Erfolgen folgten ihnen Unternehmen und Kapitalgeber bis in den Untergang. Ein menschliches Gruppenphänomen, das bei einer starken Machtkonzentration in einer Person öfters zu beobachten ist. Irgendwann glauben die Machthaber selbst an ihre Unfehlbarkeit, werden leichtsinnig, unkritisch und dulden nur noch Ja-Sager in ihrem Umfeld. Bei Unternehmen äußert sich dies oft in einem Streben nach immer größerer Macht durch ausufernde Übernahmen, die irgendwann nicht mehr kontrollierbar sind und das Unternehmen überfordern. Den Rekord hält hierbei das Unternehmen Tyco mit bis zu 200 Firmenübernahmen in den Glanzzeiten.²⁹⁰ Später verbüßte Kozlowski wegen Betrugs und anderer Vergehen eine 25-jährige Haftstrafe und die Anleger, Aktionäre und Gläubiger von Tyco erhielten gerichtlich das Recht zugesprochen den Ex-Tyco-Wirtschaftsprüfer Pricewaterhouse-Coopers zu verklagen. Der Konzern hatte die Umsätze um 5 Mrd. US\$ zu hoch ausgewiesen, weshalb die neue Geschäftsführung in einem außergerichtlichen Vergleich zustimmte den klagenden Investoren 3 Mrd. US\$ Schadensersatz zu zahlen.²⁹¹

Viele Topmanager weisen sowohl in ihrer Persönlichkeit als auch in ihrem Können große Schwächen auf, die einige Unternehmen (wie beispielsweise ABB und DaimlerCrysler) fast ruiniert haben und andere gänzlich (Enron und Worldcom). Woran kann das liegen? Wie werden die Führungspositionen vergeben, wenn Leistung, Befähigung und Integrität nicht das ausschlaggebende Kriterium sind? Stellenbesetzungen bergen, wie schon angesprochen, immer das Risiko der Hidden Characteristics. Menschen, die die Befähigung

²⁸⁹Vgl. Tödtmann, Claudia (2015).

²⁹⁰Vgl. Probst, Gilbert/Raisch, Sebastian (2004), S. 38 ff.

²⁹¹Vgl. Handelsblatt vom 16.05.2007, S. 11.

einer guten Selbstdarstellung besitzen, und es mit der Wahrheit nicht so ganz genau nehmen, sind hier immer im Vorteil. Einem Arbeitgeber, also auch einem Aufsichtsrat, kann hier nur eingeschränkt ein Vorwurf bei einer Fehlbesetzung gemacht werden, wohl aber später, dass er nicht gehandelt hat, wenn die Schwächen der eingestellten Manager offen zu Tage getreten sind. Viel wichtiger ist aber ein anderer Aspekt. Ein Unternehmen ist zuallererst ein funktionaler Zusammenschluss vieler Menschen, eine Organisation. Und hier geht es zwischen den Menschen um Macht, Einfluss, Wohlstand und die Verteilung von derselben. In diesem Umfeld kommt wiederum die Soziologie, also das Verhalten von Menschen in der Gruppe, ins Spiel.

Nehmen wir an, der Mensch stammt vom Affen ab. Wie man auch bei Gruppen von Affen festgestellt hat, wird die Hackordnung, also Macht und Anerkennung, nicht an der Stärke des Einzelnen ausgerichtet, sondern an dem politischen Einfluss in der Gruppe. Entscheidend ist die relative Stärke aller Gruppenmitglieder, die ein einzelner für seine Unterstützung gewinnen kann. Will ein Gruppenmitglied mehr Einfluss als andere, muss es also Allianzen bilden. In der Regel sind die unterstützten Personen stark, sonst könnten sie sich auch innerhalb der Allianzen nicht durchsetzen, aber die Qualifikation, die Stärke, die man hierfür benötigt, muss nicht identisch sein mit einer fachlichen oder moralischen Qualifikation oder Befähigung, ein Unternehmen zu führen. Gefragt sind hier vor allem politische Befähigungen, also beispielsweise anderen zu vermitteln, dass man ihre persönlichen Interessen (ebenfalls vor allem Macht, Einfluss und Gehalt) im Unternehmen am besten vertritt. Schließlich kann es auch dazu kommen, dass zwei rivalisierende gleichstarke Allianzen nicht ihren gewünschten Kandidaten durchbringen können und sich deshalb auf einen Kompromisskandidaten einigen. Der ist dann oft sowohl fachlich als auch politisch schwach, damit er den Allianzen in der zu besetzenden Schlüsselposition nicht schaden kann.

Wenn derzeit in den Unternehmen viele Führungskräfte nicht die geeignete Persönlichkeit und Einstellung aufweisen, um Personalautorität aufzuweisen und somit auch weder ein ethisches Vorbild sind noch ethisch führen, stellt dies ein Produktivitäts- und Sicherheitsproblem für die Unternehmenseigner dar. Es ist für den Principal aufgrund der asymmetrischen Informationen nicht möglich, die ungeeigneten Führungskräfte von außen zu erkennen.

Anonyme Führungskräfteevaluationen sind neben Persönlichkeitsfragebögen und persönlichen Interviews erforderlich, um die Führungsstruktur und -kultur für die Unternehmensleitung transparenter zu machen. Anderenfalls entstehen unabhängige Organisationen im Unternehmen, die von den Unternehmenszielen abweichende Ziele verfolgen können. Kleine Vorgesetzte werden zu Paschas, die ihre Mitarbeiter schikanieren, die wiederum innerlich kündigen. Das Informationsbild wird von den Vorgesetzten manipuliert, um möglichst gut dazustehen. Und die Unternehmensleitung trifft Entscheidungen auf der Grundlage falscher Informationen, die nicht oder nur zum Schein umgesetzt werden.

So gesehen wäre ein ethischer Eignungstest für Führungskräfte zu fordern. Gerade, wenn sich ein Unternehmen schlecht entwickelt, kann dies auch an der mangelnden ethischen Orientierung der Führungskräfte liegen. Dann wären die Stellen dieser

Mitarbeiter neu zu besetzen, wenn man die Produktivität des Unternehmens erhöhen will. Wie kann man ethische Einstellungen feststellen?

Die Werteorientierung von Mitarbeitern und Führungskräfte lassen sich durch Fragebögen (vgl. Abschn. 7.3.3 zur Unternehmenskultur), Fallstudienbearbeitung, Gruppendiskussionen und Planspielen ermitteln. Beispielsweise kann man in einer Gruppe ein ethisches Dilemma (vgl. unten) oder auch die wünschenswerten Eigenschaften von Führungskräften diskutieren lassen.²⁹² Es wurden aber auch verschiedene Testverfahren speziell zur Erfassung der ethischen Orientierung und Urteilskraft von Führungskräften entwickelt.²⁹³

Rollenspiel: Verhalten als Kriterium für die ethische Personalauswahl

Ein Ballon muss Ballast abwerfen, sonst stürzt er ins Meer. Wer soll gehen?

Vier Seminarteilnehmer sitzen in einem imaginären Ballon. Der Rest der Seminarteilnehmer bewertet das Verhalten der vier und deren Lösungsvorschläge. Wer verhält sich glaubhaft ethisch und trotzdem konstruktiv?

Fazit

Die Personalauswahl ist eine der schwierigsten und bedeutendsten Unternehmensentscheidungen. Aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung kennt das Unternehmen vor allem bei externen Stellenbesetzungen die charakterlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Absichten des Bewerbers nicht. Standardisierte Verfahren wie das Assessment-Center ändern an diesem Problem nichts. Vielmehr besteht auch noch zusätzlich die Gefahr einer verfahrensbedingten Falschauswahl. Derzeit wird vor allem bei der Auswahl von Führungskräften zu wenig Wert auf ethische Kriterien gelegt, was einige der Fehlentwicklungen der Unternehmenspolitik in den letzten Jahren erklärt.

Das Verhalten der Führungskräfte muss angesichts der vielen Hierarchiestufen gerade in Großunternehmen überwacht werden. Hier eignet sich insbesondere eine regelmäßige anonyme Evaluation der Führungskräfte durch die Mitarbeiter. Ferner sollten interne Ethikbeauftragte wie die interne Revision die Prozesse im Unternehmen auf die Einhaltung der Integritätsprogramme kontrollieren. Externe Ethikbeauftragte, die wie bspw. Anwälte zur Verschwiegenheit verpflichtet sind können für den Fall zur Verfügung stehen, dass Mitarbeiter das Vertrauen in die Führungskräfte verloren haben. Diese instrumentalisierten Whistleblower können sich dann direkt an die übergeordnete Stelle wenden bis zum Vorstand oder Aufsichtsrat. Ein für die Unternehmen und Aktionäre schädlicher Skandal kann so vermieden werden.

²⁹²Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 235.

²⁹³Vgl. Staffelbach, Bruno (1994), S. 248 sowie http://www.tuev-nord.de/cps/rde/xbcr/tng_de/pdbethi_2089553937k.pdf.

Verständnisfragen

1. Was sind die wesentlichen Probleme der Personalauswahl? Können Assessment-Center bei der Problembewältigung helfen? Erläutern Sie ihre Einschätzung.
2. Nach welchen Kriterien werden derzeit Mitarbeiter und Führungskräfte überwiegend ausgewählt?
3. Was schlagen Sie vor, damit ethische Kriterien bei der Personalauswahl stärker berücksichtigt werden?

7.3.7 Ethische Personalentwicklung

Die traditionelle Personalentwicklung ist ein Teil des Personalmanagements, das noch zusätzlich die externe Stellenbesetzung mit einschließt. Ziel ist es hier, die Qualifikationen der Mitarbeiter und Führungskräfte durch geeignete Maßnahmen den Anforderungen des Unternehmens anzupassen. Unter Qualifikation werden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen verstanden. Dies beinhaltet auch die Weiterentwicklung der Mitarbeiter innerhalb der strategischen Unternehmensplanung für zukünftige Aufgaben. Personalentwicklung setzt somit nach der Personalauswahl an. Hierzu gehört die Optimierung der Stellenbesetzungen durch Versetzungen und Beförderungen, die Anpassung der Qualifikation von Mitarbeitern an das Anforderungsprofil einer Stelle durch Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie umgekehrt die Anpassung einer Stelle an die Qualifikation eines Mitarbeiters (sog. Organisation ad personam). Regelmäßige Leistungs- und Potentialbewertungen sollen Soll-Istabweichungen zu den Stellenanforderungen aufdecken. Diese Lücken werden dann durch Personalentwicklungsmaßnahmen geschlossen. Gelingt dies nicht, sind die Stellen intern oder extern umzubesetzen.²⁹⁴

Dies lässt sich eins zu eins auf die ethische Personalentwicklung übertragen. Das Ziel der ethischen Personalentwicklung ist es, die moralische Kompetenz der Mitarbeiter zu steigern. Unmittelbarer Vorteil sind die Vermeidung von Skandalen und Gerichtsverfahren und damit eine bessere Reputation. Als mittelbare Vorteile wurden bereits eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und letztlich eine höhere Produktivität herausgearbeitet. Ferner sind die ethischen Voraussetzungen – wie gezeigt wurde – die Basis für die Überwindung von Moral Hazards, also Sicherstellung der Verfolgung der Unternehmensziele durch die Führungskraft ohne sich auf Kosten des Unternehmens, des Principal, zu bereichern. Ethik gewährleistet somit Motivation und Produktivität. Regelmäßige Verhaltensbewertungen sowie Einstellungs- bzw. Charakterbewertungen sollen auch hier Soll-Istabweichungen zu den Stellenanforderungen aufdecken. Diese Lücken werden dann durch ethische Personalentwicklungsmaßnahmen geschlossen. Gelingt dies nicht, sind die Stellen intern oder extern umzubesetzen. Wie kann man ethische Verhaltensdispositionen messen?

²⁹⁴Vgl. Oechsler, Walter A. (1997), S. 440 ff. sowie Berthel, Jürgern/Becker, Fed G. (2013), S. 413 ff.

7.3.7.1 Das Stufenmodell des moralischen Urteilens von Kohlberg

Kohlberg zeigt in seinem Stufenmodell die Entwicklung der menschlichen moralischen Urteilskraft in Lebensphasen auf. Kohlberg blendet in seinem Ansatz unterschiedliche Charaktere und affektives Handeln aus und konzentriert sich ausschließlich auf die Art und Weise (die moralische Abwägungskomplexität), wie ethische Probleme angegangen werden. Hieraus ergeben sich die Handlungsweisen, die wir als gut, moralisch oder unmoralisch bezeichnen würden. Kohlberg führte eine strukturelle Analyse der Antworten durch.

Kohlberg benutzte das sog. **Heinz-Dilemma**, um das ethische Abwägen der Probanden zu testen. Ein Mann mit dem Namen Heinz hat eine Frau, die sterbenskrank ist. Es gibt nur ein Heilmittel, das ein Apotheker entwickelt hat, der es nur für den zehnfachen Preis, der Herstellungskosten verkaufen will. Heinz versucht alles, um das Geld aufzutreiben, aber leider erfolglos. In seiner Verzweiflung bricht Heinz schließlich in die Apotheke ein und stiehlt das Medikament.²⁹⁵

a) Präkonventionelle Ebene

(Entspricht den Kindern bis zum 9. Lebensjahr, einigen Jugendlichen und kriminellen Erwachsenen)

1. Erste Stufe

Zunächst erfolgen Handlungen ausschließlich aufgrund von fremdbestimmter Belohnung und Strafe. Es findet keine Eigenreflexion statt.

2. Zweite Stufe: Erkennen der Gegenseitigkeit

Wie am Markt sieht man die Handlungen, die andere betreffen unter dem Aspekt, was man selbst dafür bekommt. Gleiches wird mit Gleichem vergolten (tit for tat/do ut des). Es gibt kein Hinterfragen der eigenen Position, kein Abwägen der Wirkungen eigen Handelns, also kein Gewissen und kein Gerechtigkeitsempfinden. Die Menschen handeln vorteils- also nutzenorientiert.

b) Konventionelle Ebene

(ist die Ebene auf der sich die Mehrzahl der Jugendlichen und Erwachsenen befindet)

3. Dritte Stufe Interpersonale Konkordanz oder externe Orientierung („Nice boy/girl“) Die moralischen Erwartungen anderer werden anerkannt. Die gesellschaftliche Anerkennung wird als wichtig erachtet. Die gesellschaftlichen Normen und Werte von Bezugspersonen, Autoritäten oder der Gesellschaft (Gruppe) sind hierfür entscheidend, weshalb man sich an diesen orientiert (Fremdbestimmung). Wird man den moralischen Erwartungen der anderen nicht gerecht, entwickelt man Schuldgefühle, entwickelt aber auch moralische Erwartungen an die Gruppe.

4. Vierte Stufe Systemeinsicht

Man erkennt die Notwendigkeit von Recht und Ordnung und sozialen Normen und Regeln, weshalb man auch ohne Belohnung oder Strafe oder Anerkennung einer Bezugsperson bereit ist, sich moralisch zu verhalten.

²⁹⁵Vgl. Kohlberg, Lawrence (1971) sowie Kohlberg, Lawrence (1996).

c) Postkonventionelle Ebene

(wird nur von einer Minderheit der Menschen erreicht, und wenn, dann erst als Erwachsener, also mit einem Alter über 20 Jahre)

5. Fünfte Stufe

Die legalistische Orientierung am Sozialvertrag

Moralische Normen, Regeln und Gesetze werden nicht als von außen gegeben akzeptiert, sondern hinterfragt und nur anerkannt, wenn sie logisch sind bzw. gesellschaftliche Vorteile hervorrufen. Dies setzt eine starke analytische Fähigkeit voraus. Man ist in der Lage, sich selbst ein moralisches Urteil zu bilden. Es handelt sich aber noch um ein diffuses moralisches Bild. Rd. ein Viertel aller Menschen erreicht dieses Niveau.

6. Sechste Stufe

Man orientiert sich an universal gültigen Werten, die man als Grundlage menschlichen Handelns anerkennt und selbst berücksichtigt, wie beispielsweise den kategorischen Imperativ und Werte wie Gerechtigkeit, Menschenwürde und Gleichheit. Das moralische Handeln, also die Achtung der anderen, kommt aus innerer Überzeugung (Ethos). Der Mensch ist in sich ethisch ruhend und nicht auf der Suche wie in Stufe 5. Man ist in der Lage, im Rahmen einer Diskursethik die Folgen für andere nach diesen universellen Kriterien abzuwägen und zur moralisch richtigen Entscheidung zu kommen. Dieses Niveau erreichen rd. 5 % der Menschen.

Kohlbergs Theorie wurde auch von anderen empirisch getestet. Turner fand heraus, dass Kohlbergs Ebenen der moralischen Urteilsfähigkeit positiv mit der Akzeptanz der Führungskräfte als Vorbild aus Sicht der Mitarbeiter korreliert sind.²⁹⁶ Dies bestätigt auch den Ansatz der Personalautorität.

Man kann das Kohlberg Modell auch vereinfachend in drei Stufen der moralischen Urteilsfähigkeit zusammenfassen²⁹⁷:

1. Erste Stufe: Moral nach Vorschrift

Es findet ausschließlich eine Orientierung an den Gesetzen und Normen, genauer an den Sanktionen statt. Besteht nur ein geringes Risiko bestraft zu werden oder sind die Strafen gering, verhält man sich unethisch. Als Beispiel dient das Überschreiten von Geschwindigkeitsvorgaben, wenn es keine Geschwindigkeitskontrollen gibt.

2. Zweite Stufe: Moral auf Gegenseitigkeit

„Behandle den anderen wie Du selbst behandelt werden willst, z. B. Deinen Mitarbeiter oder Deinen Konkurrenten“ (Goldene Regel oder Teil des kategorischen Imperativs sowie „Leben und leben lassen“). Der Mensch bekommt die Einsicht, dass wir in der arbeitsteiligen Gesellschaft aufeinander angewiesen sind und, dass auch andere Interessen zu akzeptieren sind.

²⁹⁶Vgl. Turner, N./Barling, J./Epitropaki, O./Butcher, V./Milner, C. (2002).

²⁹⁷Vgl. Dahm, Karl-Wilhelm (1993), S. 8 f.

3. Dritte Stufe: Übergeordnete Moral der Verantwortung

Es wird auf Gegenseitigkeit verzichtet, wenn das ethische Verhalten übergeordneten Zielen, Werten dient, die man selbst für sich nachvollzogen hat (Ethos). Man orientiert sich an Prinzipien, die man für richtig hält und versucht, die Folgen des eigenen Tuns ethisch abzuwägen.

Fazit

Kohlberg zeigt in seinem Stufenmodell die Entwicklung der menschlichen moralischen Urteilkraft in Lebensphasen auf. Mit Kohlbergs Testverfahren kann man beispielsweise die moralische Urteilsfähigkeit der Führungskräfte ermitteln. Damit die Führungskräfte die komplexen Aufgaben der Mitarbeiterführung und der Abwägung der verschiedenen Stakeholderinteressen erfüllen kann, müssen sie auf der postkonventionelle Ebene angekommen sein.

Unstrittig ist sicherlich, dass Menschen, die einen guten Charakter haben und die geistigen Kapazitäten die Folgen ihres Handelns abwägen, ausgehend von der Kindheit eine wie von Kohlberg beschriebene Entwicklung vollziehen, wenn die Umgebung ethisches Verhalten fördert.²⁹⁸ Allerdings gibt es auch Erwachsene, die sich auf einer der unteren moralischen Entwicklungsstufen befinden. Die Frage ist, ob dies eine Entwicklung ist, die alle Menschen vollziehen und inwiefern sie extern beeinflusst werden kann. Es wird kritisiert, dass Kohlberg nur das moralische Urteilen erklärt, aber nicht das Verhalten, und dass das ethische Verhalten nicht zwangsweise aus dem Urteilen folgen muss.²⁹⁹ Trotzdem ist das Urteilen die Voraussetzung für das Verhalten und so gesehen entscheidend. Inzwischen wurde der Zusammenhang auch empirisch nachgewiesen. Ashkanasy u. a. zeigten, dass ethische Entscheidungen positiv mit der Fähigkeit des moralischen Urteilens korreliert sind.³⁰⁰

7.3.7.2 Die moralische Kompetenz der Mitarbeiter in Anlehnung an Staffelbach

Die moralische Kompetenz der Mitarbeiter kann man in Anlehnung an Staffelbach³⁰¹ in drei Teilkompetenzen unterteilen. Zunächst muss man das Gute wollen und dann das Gute erkennen können.

1. Moralische Einstellung

Wenn das Gute von den Mitarbeitern nicht gewollt wird, werden sie sich auch keine Gedanken über die Folgen ihres Verhaltens machen. Da bestimmte Charaktereigenschaften gegeben sind, kann es hierbei „nur“ um eine Sensibilisierung gehen und um die

²⁹⁸Vgl. Staffelbach, Bruno (1994), S. 248 ff.; Achouri, Cyrus (2015), S. 223 ff.; Kohlberg, Lawrence (1971) sowie Kohlberg, Lawrence (1996).

²⁹⁹Vgl. Staffelbach, Bruno (1994), S. 248 f.

³⁰⁰Vgl. Ashkanasy, N. M./Windsor, C. A./Treviño, L. K. (2006).

³⁰¹Vgl. Staffelbach, Bruno (1994), S. 421 ff.

Vermittlung der ethischen Unternehmensleitlinien, damit der Mitarbeiter erkennt, was das Unternehmen will.

Hierzu gehört die innere Bereitschaft, die Rechte und Interessen anderer Menschen, also der Kollegen und anderen Stakeholdern, als grundsätzlich gleichwertig anzuerkennen und berücksichtigen zu wollen (affektive Komponente). Es gibt aber auch Situationen, bei denen man sich auch emotional in die Situation anderer versetzen muss. Hierzu ist Empathie als Fähigkeit erforderlich.

Eine Studie über die moralische Entwicklung von Lehrlingen zeigte, dass es eine Wechselbeziehung gibt zwischen vorhandenem moralischen Verantwortungsbewusstsein und den Möglichkeiten, diese durch mehr Eigenverantwortung zu stimulieren. Ist Verantwortungsbewusstsein vorhanden, wollen die Mitarbeiter mehr Selbstbestimmung und dies ist für ein Verantwortungsbewusstsein auch wiederum die Voraussetzung.³⁰²

2. Moralische kognitive Fähigkeiten

Es gibt Menschen, die handeln, ohne sich Gedanken über die Folgen ihrer Handlung zu machen. Dies kann an ihrer Einstellung liegen oder an den Fähigkeiten, die Folgen zu erkennen. Gefragt ist hier somit eine analytische Fähigkeit, Ursache-Wirkungszusammenhänge zu erkennen. Erforderlich ist, die räumlich sowie zeitlich nahen und fernen Folgen des eigenen Handelns abzuschätzen. Hierzu gehört die Fähigkeit zu einer gewissen Rollendistanz³⁰³, Intelligenz, Phantasie aber auch Erfahrung.

3. Verständigungskompetenz

Der Mitarbeiter benötigt die Kompetenz sich mit Kollegen und anderen Stakeholdern im Rahmen eines Diskurses entsprechend des Ansatzes der Diskursethik oder der Stakeholderanalyse über die Folgen des Unternehmensverhaltens und seine Bewertung auszutauschen und ein Konsensergebnis zu erzielen. Hierzu benötigen die Mitarbeiter Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit.

Allerdings geht es der ethischen Verständigungskompetenz im Sinne der Diskursethik nicht um ein strategisches „bargaining“, bei dem die eigenen Interessen mittels Überreden, Lügen, Tricksen und Manipulieren³⁰⁴ oder um die Durchsetzung des eigenen Standpunkts im Sinne eines Rhetorikwettbewerbs, sondern um die Abwägung aller Interessen im Sinne einer gesellschaftlich (stakeholderbezogen) optimalen Lösung, also um ein Nutzenmaximum aller unter Berücksichtigung der Werte und Güter für jeden Betroffenen.

Hierzu benötigt der Mitarbeiter einen wirklichen Konsenswillen, Ehrlichkeit, Offenheit und wechselseitige Anerkennung im Sinne der „Argumentationsintegrität“ von

³⁰²Vgl. Lind, Georg (1989), S. 306 ff.

³⁰³Vgl. Retzmann, Thomas (1997), S. 297 f. Vgl. zum Rollenansatz von Rawls, John (1979), S. 158 ff. sowie 341 sowie im Original Rawls, John (1971), S. 10 ff., 12, 139 f.

³⁰⁴Vgl. Ulrich, Peter (1998), S. 13 sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 260.

Blickle. Blickle u. a. variierten in Experimenten die Verletzung von Erwartungen bei Diskussionsteilnehmern und kamen zu folgenden Empfehlungen:³⁰⁵

1. Unterlasse es, absichtlich in nicht stringenter Weise zu argumentieren.
2. Unterlasse es, deine Behauptungen nicht oder nur scheinbar zu begründen.
3. Unterlasse es, etwas als wahr oder objektiv auszugeben, von dem du weißt, dass es falsch oder subjektiv ist.
4. Unterlasse es, Ausreden zu suchen, Verantwortung zu leugnen oder auf Dritte abzuschieben.
5. Unterlasse es, eigene oder fremde Positionen sinnentstellend zu umgehen, um z. B. Ausnahmen zu schaffen.
6. Unterlasse es, den Sinn eigener oder fremder Beiträge oder Sachverhalte absichtlich sinnentstellend wiederzugeben.
7. Unterlasse es, an den Diskussions- oder Verhandlungspartner Forderungen zu stellen, von denen bekannt ist, dass er sie nicht erfüllen kann.
8. Unterlasse es, den anderen zu diskreditieren oder lächerlich zu machen.
9. Unterlasse es, den anderen als Feind zu behandeln, also beispielsweise zu beleidigen, zu provozieren oder einzuschüchtern.
10. Unterlasse es, andere Gesprächsteilnehmer auszugrenzen, z. B. durch bewusstes Vernebeln, durch Tabuisieren und gehäufte Fachausdrücke.
11. Höre dem anderen zu, bewerte seine Argumente bei der Güterabwägung gleichwertig mit deinen und bringe erst ein Gegenargument nachdem Du sein Argument verstanden und bewertet hast.

Die Bedeutung der Verständigungskompetenz darf nicht unterschätzt werden, weil ohne einen fairen und offenen Diskurs, ohne eine ehrliche Diskussion kein für das Unternehmen optimales Ergebnis gefunden werden kann.

Die Mitarbeiter werden über die Unternehmenskultur sowie durch Vorbild, Belohnungen und Sanktionen der Führungskräfte sozialisiert. Die ethische Beeinflussung der Mitarbeiter über die Vermittlung von Werten wird auch Wertemanagement (Wieland) genannt.³⁰⁶ Laut Wieland³⁰⁷ gibt es vier Stufen ethischen Bewusstseins, von denen drei geeignet sind, um Werte zu vermitteln:

7.3.7.3 Stufen des ethischen Bewusstseins und Wertemanagement nach Wieland

1. Charakter

Der Mensch verfügt über einen angeborenen Charakter, in dem auch Werte indirekt als Verhaltensdispositionen angelegt sind.

³⁰⁵Vgl. Blickle, Gerhard (1996), S. 116 f.

³⁰⁶Vgl. Wieland, Josef/Fürst, Michael (2002), S. 5 sowie Wieland, Josef (2014).

³⁰⁷Vgl. Wieland, Josef/Fürst, Michael (2002), S. 5.

2. Sozialisation Kindheit

In der Kindheit wird der Mensch durch die Eltern sozialisiert, also erzogen. Vorbild, Lob und Tadel einschließlich Sanktionen passen sein Verhalten an das durch die Eltern gewünschte an. Die Eltern geben ihm auch ihr Wertesystem durch Gespräche und Aufklärung mit. Hinzu kommt später die Sozialisation durch den Freundeskreis und die Schule hinzu. Über die Schule bekommt die Gesellschaft zum ersten Mal die Gelegenheit direkt auf die Entwicklung des Menschen Einfluss zu nehmen. Bereits hier kann auch ein Einfluss der Religion über die Eltern und gemeinsame Kirchgänge (Kommunion, Konfirmation) erfolgen.

3. Die Sozialisation als Erwachsener

Die Sozialisation Erwachsener (sekundäre Sozialisation) findet dann in der jeweiligen gesellschaftlichen Umgebung statt. Z. B. am Arbeitsplatz, Je nach religiöser Prägung verfügt auch die Kirche über Einfluss.

4. Eigene Reflexion

Schließlich hat der Erwachsene die Möglichkeit, eigene Reflexion moralische Werturteile zu bilden und Werte für sich zu definieren. Diese bewusste Werteübernahme bewirkt Ethos.³⁰⁸

Kann man die Mitarbeiter als Erwachsene noch in ihrem Verhalten ändern? Insofern sich die Mitarbeiter ihrer Umgebung im Unternehmen, der dortigen Gruppe, anpassen, können sie sich auch ethischen Vorgaben anpassen. Die Soziologie spricht von einer „sekundären Sozialisation“.³⁰⁹

Hierbei muss berücksichtigt werden, dass eine ethische Ausbildung der Mitarbeiter bis zum 6. Niveau des Kohlberg-Modells zwar wünschenswert und anzustreben, aber auch leider unrealistisch ist. Selbst Kohlberg geht davon aus, dass nur ein geringer Teil der Menschen die obersten zwei ethischen Stufen erreicht. Ein realistisches Ziel scheint die 5.

Stufe zu sein. Um sie zu erreichen, ist es notwendig, die Vorteile von ethischem Verhalten für Unternehmen und Gesellschaft aufzuzeigen und den Mitarbeitern ein ethisches Rüstzeug für die Bewertung von Alltagssituationen mitzugeben. Der erste Schritt auf diesem Weg ist es, in der Öffentlichkeit und bei den Unternehmen über die die Produktivitätsvorteile von ethischem Verhalten aufzuklären und damit die Akzeptanz für eine ethische Personalentwicklung zu gewinnen.

Die Aufgabe der ethischen Personalentwicklung wäre so gesehen, wie im KohlbergModell, die kognitive Fähigkeit der Mitarbeiter zur moralischen Urteilsfindung zu stärken, also gerade keine Indoktrination oder ethische Gehirnwäsche. Es wird die Struktur des Urteilens und nicht die Wertebasis verändert. Die Werte findet der Mitarbeiter

³⁰⁸Vgl. Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1972), S. 148 ff.; Wiswede, Günter (1991), S. 43, 138 ff. sowie Swedberg, Richard (2009), S. 54, 279.

³⁰⁹Vgl. Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1972), S. 148 ff.

dann durch eigene Erkenntnis.³¹⁰ Ein Instrument hierfür wäre das Sokratische Gespräch im Rahmen von Ethikseminaren. Der Mitarbeiter soll in die Lage versetzt werden, unabhängig von eigenen Vor- oder Nachteilen oder Unternehmensvorgaben die moralisch richtige Handlung auszuwählen und sie auch durchzuhalten.

7.3.7.4 Ethikseminare

Neben der Veröffentlichung der ethischen Unternehmensleitlinien verwenden viele Unternehmen unternehmensinterne Ethikseminare, um den Mitarbeitern die ethische Orientierung des Unternehmens zu vermitteln. Zunächst gilt es, den Mitarbeitern die eigene ethische Einstellung deutlich zu machen. Hierbei findet die bereits vorgestellte „value clarification“ Methode Anwendung.³¹¹ Auch hier kann das Sokratische Gespräch als Methode angewandt werden. Sokrates verwendete eine spezielle offene Fragetechnik, um die Menschen zu einer Selbsterkenntnis zu bewegen (Mäeutik oder auch Hebammenkunst). Hebammenkunst wird diese Methode genannt, weil durch die Fragen etwas aus dem Inneren des Befragten hervorgeholt wird, das vorher schon da war. Es handelt sich dabei um einen philosophischen Dialog mit dem Ziel eines Erkenntniszugewinns in einem ergebnisoffenen Forschungsprozess.

Ziele und Wünsche der Mitarbeiter werden aufgelistet, unter Alternativen gewählt und daraus die Wertehierarchien abgeleitet. Alternativ können Konzepte wie Sozialdarwinismus, Konventionalismus, Legalismus usw. zur ethischen Diskussion gestellt werden. Aus den Stellungnahmen der Teilnehmer lassen sich dann die Werte herausarbeiten. Die Mitarbeiter werden auch gebeten, diese Ansätze auf ihre Unternehmenserfahrung anzuwenden und sich kritisch mit diesen Ethikkonzepten auseinanderzusetzen, wobei ihnen ihre eigene Einstellung deutlich wird und sie lernen, ethische Standpunkte kritisch zu hinterfragen. Letztlich sollen sie sagen, was sie bereit wären, für ihre Werte zu tun.

Um Mitarbeitern die Folgen des wirtschaftlichen Handelns zu vermitteln, eignen sich insbesondere Rollenspiele, bei denen sie die Rolle des Betroffenen übernehmen und für seine Interessen in der Gruppe argumentieren sollen. Üblich ist es, ethische Seminare in Form von externen Workshops abzuhalten, bei denen neben Rollenspielen (ggf. auch Planspiele) Fallstudien und Diskussionen das ethische Bewusstsein interaktiv vermittelt wird. Ethische Grundkenntnisse können über Vorträge vermittelt werden. Alternativ können als Zwischenform Referate oder Gruppenarbeiten gewählt werden. Insbesondere Diskussionen von ethischen Dilemmata animieren die Mitarbeiter zu intensiven Diskussionen, offenbaren die ethischen Einstellungen und führen zu einer kritischen Reflexion über die moralisch geeignete Lösung, wodurch auch die eigenen Standpunkte hinterfragt werden.

Zur Unterstützung der moralischen Abwägung können in den Mitarbeiter-Workshops **Fragenlisten** mit zuvor herausgearbeiteten ethischen Kriterien oder auch **Entscheidungsbäume** mit Handlungsoptionen und ihren Ergebnissen eingesetzt werden. Ferner gibt es

³¹⁰Vgl. Staffelbach, Bruno (1994), S. 249.

³¹¹Vgl. Staffelbach, Bruno (1994), S. 336 ff.

Wertbaumanalysen, bei denen die Werte und Normen aber auch die Ziele der Mitarbeiter oder des Unternehmens nach ihrer Wertigkeit und Abhängigkeit in eine hierarchische Baumstruktur überführt werden. Hieraus können dann Prüfkriterien abgeleitet werden. Mit **Strukturformularen** können anhand dort aufgeführter Kriterien Handlungsoptionen bewertet werden oder auch das ethische Verhalten der Workshopteilnehmer in ihren Rollen. Mit **Interdependenzanalysen** lassen sich die Stakeholderbeziehungen erfassen.³¹²

Mit diesen Mitteln lassen sich komplexe Zusammenhänge zerlegen, damit vereinfachen und in der Folge strukturieren und analysieren. Eine ethische Bewusstseinsbildung wird damit möglich. Allerdings sind die meisten Auswirkungen des Handelns nicht operationalisierbar und damit auch nicht vergleichbar. Da es letztlich immer um eine moralische Abwägung der Folgen geht, wird es auch selten eine einstimmige Zustimmung aller Workshopteilnehmer geben. Die Verständigungskompetenz lässt sich mittels Argumentationsübungen, Plan- und Rollenspielen, Teamentwicklung und gruppendynamischem Training (Encounter-Gruppen, Sensitivity-Training etc.) steigern.³¹³

Eine Einbeziehung von Externen empfiehlt sich, wenn das Fachwissen und die Erfahrung mit Ethikseminaren intern nicht vorhanden sind, oder die Autorität, Neutralität und Objektivität eines Externen benötigt wird. Gerade bei Führungskräfte-Seminaren und gemischten Workshops mit Mitarbeitern kann dies von Vorteil sein, damit die internen Machtstrukturen und Rivalitäten überwunden werden.

7.3.7.5 Corporate Volunteering

Zielführend im Sinne einer ethischen Reifung oder Bewusstseinsbildung kann gerade für Führungskräfte das sog. **Corporate Volunteering** sein. Hierbei wird der Mitarbeiter für eine soziale Aufgabe vom Unternehmen freigestellt. Beispielsweise könnte ein Vorstand einen Tag bei der Essensausgabe für Bedürftige helfen oder auf der Straße für Obdachlose sammeln gehen. Dies bewirkt als Rollenspiel ebenfalls eine ethische Bewusstseins-erweiterung bei der Führungskraft. Eine andere Lebensrolle ermöglicht bisher nicht gekannte Einblicke und Identifikationen. Ein solches Programm signalisiert gleichzeitig im Unternehmen als positives Vorbild, dass ethische Aspekte ernst genommen werden.³¹⁴ An vielen Hochschulen wurde als vergleichbarer Ansatz das Social-Learning als Pflichtfach in das Curriculum aufgenommen. Die Studenten übernehmen hierbei als Projekt in Gruppen soziale Aufgaben.

7.3.7.6 Training-near-the-job

Beim Training-near-the-job treffen sich Mitarbeiter in Qualitätszirkeln, um ethische Aspekte ihrer Tätigkeit im Unternehmen zu diskutieren. Es handelt sich also um eine Anwendung der Diskursethik. Die Mitarbeiter können sich durch die ethische Bewertung

³¹²Vgl. Dahm, Karl-Wilhelm (1993), S. 3 ff. sowie Staffélbach, Bruno (1994), S. 302 ff.

³¹³Vgl. Staffélbach, Bruno (1994), S. 423.

³¹⁴Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 264.

im Rahmen der Gruppendiskussion über die Folgen ihrer eigenen Tätigkeit klarwerden und bekommen auch noch das Feed-back der Kollegen. Gleichzeitig wird der Horizont im Unternehmen erweitert.

Generell kann das Unternehmen ethisches Bewusstsein und Verhalten erhöhen, wenn es den Mitarbeitern mehr Raum für Entscheidungen lässt und damit auch mehr Verantwortung überträgt. Mitarbeiter können sich nicht entwickeln, wenn man sie auf Befehl und Gehorsam beschränkt.³¹⁵ Als organisatorische Maßnahmen bietet das Training-near-the-job den Mitarbeitern die Möglichkeit, im Austausch mit anderen Workshopeteilnehmern mit verschiedenen moralisch relevanten Konfliktsituationen im Unternehmen konfrontiert zu werden. Die unterschiedlichen Erfahrungen können als Diskusethik diskutiert werden. Auf diese Weise können sie Erfahrungen von Kooperation und Verantwortung sammeln und über ihre ethischen Überlegungen kommunizieren.³¹⁶

Literatur

- Abu-Hussain, Jamal (2014), Leadership Styles and Value Systems of School Principals.” American Journal of Educational Research, vol. 2, no. 12 (2014), S. 1267-1276. <https://doi.org/10.12691/education-2-12-22>
- C. Achouri, *Human Resources Management: Eine praxisbasierte Einführung* (Gabler, Wiesbaden, 2015)
- R. Annuscheit, Whistleblowing und Hinweisgebersysteme (2009), <http://www.compliancemagazin.de/compliancefachbeitraege/entscheidungshilfen/whistleblowinghinweisgeberIm020409.html>
- C. Argyris, *On Organizational Learning* (Cambridge, Oxford, 1994)
- E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Sozialpsychologie*, 6. Aufl. (Pearson Studium, München, 2008)
- S.E. Asch, in *Groups, Leadership and Men; Research in Human Relations*, Hrsg. H. Guetzkow. Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments (Carnegie Press, Oxford, 1951), S. 177–190
- N.M. Ashkanasy, C.A. Windsor, L.K. Treviño, Bad apples in bad barrels revisited: Personal factors and organizational rewards as determinants of managerial ethical decision-making. *Bus. Ethics Q.* **16**, 449–474 (2006)
- J.M.T. Balmer, K. Fukukawa, E.R. Gray, The nature and management of ethical, corporate identity: A commentary on corporate identity, corporate social responsibility and ethics. *J. Bus. Ethics* **76**, 7–15 (2007)
- A. Bandura, *Social Learning Theory* (Prentice–Hall, Englewood Cliffs, 1977)
- A. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action* (Prentice–Hall, Englewood Cliffs, 1986)
- B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Free Press, New York, 1985)
- Bass, B. (1999), Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32
- B.M. Bass, B.J. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire* (Mindgarden, Redwood City, 2000)
- F.X. Bea, J. Haas, *Strategisches Management* (UTB, Stuttgart, 2009)

³¹⁵Vgl. Retzmann, Thomas (1997), S. 301.

³¹⁶Vgl. Rebstock, Michael (1993), S. 814 f.

- P.L. Berger, T. Luckmann, *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*, 3. Aufl. (S. Fischer, Frankfurt a. M., 1972)
- J. Berthel, F.G. Becker, *Personalmanagement, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 10. Aufl. (Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2013)
- H.W. Bierhoff, *Sozialpsychologie*, 6. Aufl. (Kohlhammer, Stuttgart, 2006)
- R.R. Blake, J.S. Mouton, *The Managerial Grid* (Gulf Publishing Co., Houston, 1964)
- G. Blickle (1996), in *Managementbildung*, Hrsg. D. Wagner, H. Nolte. Argumentationsintegrität: Anstöße für eine reflexive Managementethik? (Hampp, München, 1996), S. 113–123
- F. Böckle, *Fundamentalmoral*, 2. Aufl. (Kösel, München, 1978)
- W. Böckmann, *Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung* (Littera Publikationen, Stuttgart, 1980)
- Bond, R., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) Line Judgment Task. *Psychological Bulletin*, 119, 111–137
- S. Bötzel, et al., Zum Wachstum führen, Wie erfolgreich wachsende Unternehmen geführt werden (2004), http://www.rolandberger.ro/media/pdf/rb_press/RB_managing_for_growth_g_20041119.pdf
- M.E. Brown, L.K. Treviño, Ethical leadership: A review and future directions. *Leaders. Q.* **17**, 595–616 (2006)
- M.E. Brown, L.K. Treviño, D. Harrison, Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* **97**, 117–134 (2005)
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, N.Y. Harper and Row. And Burns, J.M. (2003), *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*, Grove Press New York
- E. Buß, Die soziale Kennkarte und Moral der deutschen Top-Manager. Befunde einer empirischen Erhebung. Vortragsmanuskript, Eugen Gutmann Gesellschaft, (2009, März 26), www.eugen-gutmann-gesellschaft.de/upload/vortrag_buss.pdf
- Center for Business Ethics, Instilling ethical values in large corporations. *J. Bus. Ethics* **11**, 863–867 (1992)
- A. Clausen, *Grundwissen Unternehmensethik*. (UTB, Tübingen, 2009)
- D. Collin, *Behaving Badly* (Dog Ear Publishing, USA, 2006)
- Conrad, A.C., *Moral und Wirtschaftskrisen – Enron, Subprime & Co.* (disserta Verlag, Hamburg, 2010)
- C.A. Conrad, Incentives, risk and compensation schemes: Experimental evidence on the importance of risk adequate compensation. *Appl. Econ. Financ.* **2**(2), 50–55 (2015)
- Conrad, Christian A. (2015): Incentives, Risk and Compensation Schemes: Experimental Evidence on the Importance of Risk Adequate Compensation, in: *Applied Economics and Finance*, Vol. 2, No. 2; November 2015, S. 50–55
- Conrad, Christian A. (2019): The effects on investment behavior of zero interest rate policy, evidence from a roulette experiment, in: *Applied Economics and Finance*, Vol. 6, No. 4, July 2019, S. 18–27.
- J.B. Cullen, K.P. Parboteeah, B. Victor, The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *J. Bus. Ethics* **46**, 127–141 (2003)
- K.-W. Dahm, „Management of Values“ Ethikseminare für Führungskräfte, Teil 1. *Forum Wirtsch.* **2**, 4–9 (1993) (Teil 2. *Forum Wirtsch.* **2**, 3–11 (1994))
- A. de Saint-Exupéry, *Die Stadt in der Wüste, Citadelle* (Karl Rauch Verlag, Düsseldorf, 1951)
- D. Deiseroth, Zivilcourage am Arbeitsplatz – „Whistleblowing“, in Hrsg. G. Meyer, U. Dörmann, S. Frech, G. Gugel *Zivilcourage lernen Analysen – Modelle – Arbeitshilfen*, Institut für Friedenspädagogik Tübingen e. V. 1. Aufl. (2004), S. 124–135. http://87.106.4.207/themen/zc_lernen/zc_in.htm. Zugegriffen: 4. April 2016

- Deluga, R. J. (1988), Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies. *Group Organization Management* December 13 (4), 456–467
- D.N. Den Hartog, R.J. House, P.J. Hanges, S.A. Ruiz-Quintanilla, P.W. Dorfman, Culturally specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/ transformational leadership universally endorsed? *Leadersh. Q.* **10**, 219–256 (1999)
- Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Verantwortungsvoll führen. Von Vorbildern, Leitlinien und guten Taten, Überlingen am Bodensee (2012), <http://www.die-akademie.de/fuehrungswissen/akademie-studien>
- R. Dobelli, *Die Kunst des freien Denkens* (Hanser, Carl GmbH+Co., München, 2011)
- J. Downtown, *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process* (Free Press, New York, 1973)
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic versus individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319–348
- R. Esch, Corporate Identity, in Gabler Wirtschaftslexikon (2015), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-identity.html>
- W.G. Faix, A. Laier, *Soziale Kompetenz, Wettbewerbsfaktor der Zukunft*, 2. Aufl. (Gabler, Wiesbaden, 1996)
- M.J. Fallgatter, in *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Hrsg. G. Schreyögg, A. von Werder. Kontrolle, 4. Aufl. (Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2004), S. 668–679
- J. Fetzer, *Die Verantwortung der Unternehmung* (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 2004)
- B.L. Flannery, D.R. May, Environmental ethical decision-making in the U.S. metal-finishing industry. *Acad. Manage. J.* **43**, 642–662 (2000)
- L. Fox, *Enron: The Rise and Fall* (Wiley, USA, 2006)
- R.E. Freeman, *Strategic Management, A Stakeholder Approach* (Cambridge University Press, Marshfield, 1984)
- R.E. Freeman, The politics of stakeholder theory, some future directions. *Bus. Ethics Q.* **4**(4), 409–421 (1994)
- Gallup (2019), Gallup veröffentlicht weltweiten Engagement Index: USA belegen Spitzenplatz, Deutschland im Mittelfeld. Pressemitteilung. <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- C. Geißler, Was ist Compliance Management? *Harv. Bus. Manage.* **24**(2), 17 (2010). <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620695.html>. Zugegriffen: 1. Nov. 2012
- H. Geissler, C. Heidsiek, J. Petersen, *Organisationslernen im 21. Jahrhundert: Festschrift für Harald Geissler, Band 23 von Bildung und Organisation* (Peter Lang, Pieterlen, 2010)
- S.W. Gellerman, Why „good“ managers make bad ethical choices. *Harv. Bus. Rev.* **64**, 85–90 (1986)
- S.C. Gilman, Ethics Codes and Codes of Conduct as tools for promoting an ethical and professional Public Service: Comparative Successes and Lessons, Prepared for the PREM, the World Bank, Washington, DC, Winter (2005), www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf
- E. Göbel, *Unternehmensethik* (UTB, Stuttgart, 2010)
- S. Grabner-Kräuter, Zum Verhältnis von Unternehmensethik und Unternehmenskultur. *Z. Wirtsch. Unternehmensethik* **1**(3), 290–309 (2000)
- J.R. Graham, C.R. Harvey, S. Rajgopal, The Economic Implications of Corporate Financial Reporting, NBER Working Paper No. 10550, Issued in June (2004)
- W.F. Große-Oetringhaus, Sozialkompetenz – ein neues Anspruchsniveau für die Personalpolitik. *Z. betriebswirtschaftliche Forsch.* **45**, 270–295 (1993)
- R.D. Haas, Unternehmensethik als globale Herausforderung, Zur Umsetzung ethischer Werte bei Levi Strauss & Co. *Forum Wirtsch.* **2**(2), 1–3 (1994)

- H.-H. Härtel, Fundamentaler Wandel der Maßstäbe. *Wirtschaftsdienst* **84**(6), 347–350 (2004)
- Hebert, E. (2011), The Relationship between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Effectiveness in School Principals. *Educational Policy Studies Dissertations*. Georgia State University
- P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, 6. Aufl. (Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993)
- Hewstone, Miles/ Martin, Robin (2014), Sozialer Einfluss, in: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/ Hewstone, Miles (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag: Berlin Heidelberg, S. 269–314
- D. Hey, A. Schröter, in *Unternehmensführung und Führungsethik*, Hrsg. H. Bayer. Muß-Bedingungen beim Führen: Theorie und Praxis (Sauer, Heidelberg, 1985), S. 29–48
- W. Hill, Der Shareholder Value und die Stakeholder. *Unternehmung* **50**, 411–420 (1996)
- C.W. Hofer, D. Schnedel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (West Publishing Company, St. Paul, 1978)
- G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations – Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (McGraw-Hill Education, New York, 2010)
- I. Factory, Schweiz führt?! Eine Studie über Werte, Aufgaben und Wirksamkeit von Führung (2014), www.information-factory.com/.../Schweiz_fuehrt_ueber_Wirksamkeit_v
- Initiative Neue Qualität der Arbeit, Führungskultur im Wandel Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, Berlin (2012), www.inqa.de/SharedDocs/.../fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?
- K.C. Jacobs, D.T. Campbell, The perpetuation of an arbitrary tradition through several generations of a laboratory microculture. *J. Abnorm. Soc. Psychol.* **62**, 649–658 (1961)
- A. Jensen, Verhaltenskodexe machen Schule. *Mitbestimmung* **9**, 18–21 (2003)
- M. Jensen, W. Meckling, Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *J. Financ. Econ.* **3**(4), 305–360 (1976)
- K. Jonas, W. Stroebe, M. Hewstone, *Sozialpsychologie, Eine Einführung*, 5. Aufl. (Springer, Heidelberg, 2007)
- E. Jousen, in *Methoden der Korruptionsbekämpfung*, Hrsg. R. Röhrlich. Das Obmudsmann-System, 1. Aufl. (Erich Schmidt, Berlin, 2008), S. 49–56
- T.A. Judge, J.E. Bono (2000), Five-factor model of personality and transformational leadership. *J. Appl. Psychol.* **85**, 751–765
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, **89**, 755–768
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, **89**, 36–51
- I. Kant, Die Metaphysik der Sitten, Zweiter Teil: metaphysische Anfangsgründe der Tugendlehre, in: Werkausgabe Band VIII, Hrsg. von Wilhelm Weischedel, Frankfurt a. M. 2. Aufl. 1797 (erste Auflage 1794). (1797a)
- D. Katz, R.L. Kahn, in *Readings in Social Psychology*, Hrsg. J.E. Swanson, T.M. Newcomb, E.L. Hartley. Some recent findings in human-relations industry (Holt, Rinehart and Winston, New York, 1952), S. 650–665
- Keizer, K., Lindenberg, S., & Steg, L. (2008). The spreading of disorder. *Science*, **322**, 1681–1685
- H.J. Kiefer, in *Unternehmensführung und Führungsethik*, Hrsg. H. Bayer. Grundwerte-orientierte Unternehmenspolitik und ethisches Vorbild der Führungskräfte (Sauer Verlag, Heidelberg, 1985, 1998), S. 59–73
- S.A. Kirkpatrick, E.A. Locke, Leadership: Do traits matter? *Acad. Manage. Exec.* **5**, 48–60 (1991)

- L. Kohlberg, in *Cognitive Development and Epistemology*, Hrsg. T. Mishel. From is to ought (Academic, New York, 1971), S. 151–236
- L. Kohlberg, *Die Psychologie der Moralentwicklung* (Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M., 1996)
- W. Korff, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 1: Verhaltensbestimmung von Wirtschaft und Ethik*, Hrsg. W. Korff. *Ethische Entscheidungsverfahren* (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 309–322
- M. Kößler, *Der gerechte Lohn aus betriebswirtschaftlicher und philosophischer Sicht* (Trauner Verlag, Linz, 2001)
- Koys, D. J. (2001), The effects of employee satisfaction, Organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal Study. *Personnel psychology*, 54: S. 101–114
- G. Krell, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns*, Hrsg. W. Korff. *Personal* (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 340–354
- R. Kumlin, *Chancen und Risiken leistungsorientierter Vergütungssysteme* (Diplomica Verlag, Hamburg, 2010)
- Lambsdorff, Johann Graf (2002), Korruption – Ausmaß und ökonomische Folgen. *Wirtschaftsdienst* 31(9), 544–547 (2002)
- H. Laschet, Die neue Transparenz, *Ärzte Zeitung* vom 27.11.2014 (2013), http://www.aerztezeitung.de/politik_gesellschaft/arzneimittelpolitik/article/850815/pharma-kodex-neue-transparenz.html
- E.E. Lawler, Total quality management and employee involvement: Are they compatible? *Acad. Manage. Exec.* 8, 69–76 (1994, 1993)
- R. Lay, *Ethik für Manager* (Econ Verlag, Düsseldorf, 1989)
- K.M. Leisinger, *Unternehmensethik, Globale Verantwortung und modernes Management* (Beck, München, 1997)
- K. Lewin, R. Lippitt, R.K. White, Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. *J. Soc. Psychol.* 10(1939), 271–299 (1939)
- G. Lind, in *Unternehmensethik*, Hrsg. H. Steinmann, A. Löhr. *Moralische Entwicklung in betrieblichen Organisationen* (C.E. Poeschel, Stuttgart, 1989), S. 299–314
- N. Lin-Hi, in *Der Ehrbare Kaufmann*, Hrsg. Industrie und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken. *Der Ehrbare Kaufmann: Tradition und Verpflichtung* (IHK Nürnberg für Mittelfranken, Nürnberg, 2014)
- A. Lohrie, J. Merck, in *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, Hrsg. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann. *Sozialverantwortung im Handel, Praktische Erfahrungen beim Otto Versand unter besonderer Berücksichtigung des SA 8000* (Rainer Hampp Verlag, München, 2000), S. 43–54
- Lowe, K., Kroeck, G. & Sivasubramaniam, N. (1996), Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature, *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385–425
- J.-P. Madrian, *Interessenorientierte Unternehmensführung: eine organisationstheoretische Analyse am Beispiel großer Aktiengesellschaften*. (Kovac, Hamburg, 1998)
- M. Majjca, Jeden Tag ein Kind retten. *Berliner Zeitung*, vom 28.10.2003 (2003), <http://www.berlinerzeitung.de/archiv/der-amerikaner-jeffrey-wigand-hat-die-tabakindustrie-milliarden-gekostetauf-reisen-wirbt-er-fuer-eine-rauchfreie-welt-jeden-tag-ein-kind-retten,1-0810590,10125580.html>
- J.W. Markham, *A Financial History of Modern U.S. Corporate Scandals from Enron to Reform* (Sharpe, Armonk, 2006)
- D. Martin, Roger Boisjoly, 73, dies; warned of shuttle danger. *New York Times* vom 3.02.2012 (2012), http://www.nytimes.com/2012/02/04/us/roger-boisjoly-73-dies-warned-of-shuttle-danger.html?_r=2

- A. Mascha, Sinnorientierte Führungsphilosophie im 21. Jahrhundert. Otto Zsok: Sinn-orientierte Führungslehre nach Walter Böckmann. Leben und Werk des Bielefelder Soziologen (St. Ottilien, 2013) S. 277–288
- B. Mclean, Why Enron went bust. *Fortune* 144(13), 53–58 (2001, Dez. 24)
- O. Neuberger, A. Kompa, *Wir, die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur* (Beltz, Weinheim, 1987)
- Nijstad, Bernard A./Van Knippenberg, Daan (2014), Gruppendynamik, in: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag: Berlin Heidelberg, S. 339–468
- B. Noll, *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft* (Kohlhammer, Stuttgart, 2002)
- E. Nowak, *On Investment Performance and Corporate Governance* (Verlag Paul Haupt, Bamberg, 1997)
- W.A. Oechsler, *Personal und Arbeit*, 6. Aufl. (Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 1997)
- R. Oettinger, Wie sieht die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers aus? (2015), <http://www.channel-partner.de/a/wie-sieht-die-fuersorgepflicht-des-arbeitgebers-aus,287248>. Zugriffen: 25. Juni 2015
- B. Oppenrieder, Implementationsprobleme einer Unternehmensethik, Diskussionsbeiträge, Heft 34 des Lehrstuhls für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Prof. Dr. Horst Steinmann, (Nürnberg, 1986)
- M. Osterloh, in *Unternehmensethik*, Hrsg. H. Steinmann, A. Löhr. Unternehmensethik und Unternehmenskultur (C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1989), S. 143–161
- L.S. Paine (1994), Managing for organizational integrity. *Harv. Bus. Rev.* 72(2), 106–117
- K.W. Parry, S.B. Proctor-Thomson, Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *J. Bus. Ethics* 35, 75–96 (2002)
- J.C. Pech, *Bedeutung der Wirtschaftsethik für die marktorientierte Unternehmensführung* (Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007)
- W. Pelz, Das Gießener Inventar der Transformationalen Führungskompetenzen, Diskussionspapier der THM Business School, Gießen (2014). www.transformationale-fuehrung.com/Transfromationale-Fuehrung-Inv
- W. Pelz, in *Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Nachhaltige Führungsansätze und Theorien*, Hrsg. C. Au. Transformationale Führung – Diagnose und Umsetzung in der Praxis (Springer, Berlin, 2015)
- Pfeffer, Jeffrey (2015), *Leadership BS Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*, New York: Harper Business
- E. Pittroff, *Whistle-Blowing-Systeme in deutschen Unternehmen: Eine Untersuchung zur Wahrnehmung und Implementierung* (Gabler, Wiesbaden, 2011)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Ahearne, M. (1997). Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 82, 974–983
- Popper, M. (1994), On Managers as Leaders. University of Tel Aviv: Ramot. (Hebrew)
- M.E. Porter, *Wettbewerbsstrategien, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 12. Aufl. (1. Aufl. 1983) (Campus Verlag, Frankfurt a. M., 2013)
- J. E. Post, L.E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth* (Stanford University Press, Stanford, 2002)
- W.C.H. Prentice, Understanding leadership. *Harv. Bus. Rev.* 1, 102–109 (2004)
- G.J.B. Probst, *Selbst-Organisation, Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht* (Parey, Berlin, 1987)
- G. Probst, S. Raisch, Die Logik des Niedergangs. *Harv. Bus. Manage.* 26, 37–45 (2004)

- A. Rappaport, *Shareholder value: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung* (Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1995)
- J. Rawls, *A Theory of Justice* (Harvard University Press, Cambridge, 1971)
- J. Rawls, *Eine Theorie der Gerechtigkeit* (Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1979)
- M. Rebstock, Moralische Entwicklung in Organisationen. *Betriebswirtschaft* **53**, 807–818 (1993)
- P. Reichel, *Politische Kultur der Bundesrepublik*. (UTB, Opladen, 1981)
- R. Reichwald, K. Möselein, Organisation: Strukturen und Gestaltung, Arbeitsberichte der TU-München (1997), [http://www.sysedv.tu-berlin.de/intranet/kc-kb.nsf/eab33685727bd57fc1256979005d9f28/126F3BD9F313E1AEC1256D39007EC321/\\$File/organisation.pdf?OpenElement](http://www.sysedv.tu-berlin.de/intranet/kc-kb.nsf/eab33685727bd57fc1256979005d9f28/126F3BD9F313E1AEC1256D39007EC321/$File/organisation.pdf?OpenElement). Zugriffen: 24. Okt. 2012
- T. Retzmann, in *Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung*, Neuwied, Kriftel, Hrsg. H. Geißler. Wirtschaft-, Unternehmens-, und Führungsethik – eine gute Gelegenheit zur moralischen Bildung von Führungskräften? (Luchterhand, Berlin, 1997), S. 283–306
- B. Rhode-Liebenau, *Whistleblowing – Beitrag der Mitarbeiter zur Risikokommunikation* (HansBöckler-Stiftung, Düsseldorf, 2005)
- M. Richter, *Personalführung*, 3. Aufl. (Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1994)
- K. Ridderbusch, Jack Welsch Gnadenloser Antreiber. Handelsblatt (2010), http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/jack-welch-gnadenloser-antreiber/v_detail_tab_print/3458044.html. Zugriffen: 10. Juni 2010
- S.A. Ross, The economic theory of agency: The principal's problem. *Am. Econ. Rev.* **63**(2), 134–139 (1973)
- W.T. Ross Jr., D.C. Robertson, Lying: The impact of decision context. *Bus. Ethics Q.* **10**, 409–440 (2000)
- J.C. Rost, *Leadership for the Twenty-first Century* (Praeger, Westport, 1993)
- S. Schaltegger, Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung, Eine politisch-ökonomische Perspektive. *Unternehmung* **53**(1), 3–20 (1999)
- E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. (Jossey-Bass, San Francisco, 2004)
- A. Schieffer, *Führungspersönlichkeit, Struktur, Wirkung und Entwicklung erfolgreicher Top-Führungskräfte* (Gabler, Wiesbaden, 1998)
- C.M. Schlick, R. Bruder, H. Luczak, *Arbeitswissenschaft* (Springer, Berlin, 2010)
- W. Schmidt, *Führungsethik als Grundlage betrieblichen Managements* (Springer, Heidelberg, 1986)
- A. Schneider, *Ethik bei der Auswahl von Führungskräften: Herausforderungen an die Weiterbildung* (Lang, Frankfurt a. M., 1993)
- G. Schreyögg, in *Organisationskultur*, Hrsg. E. Dülfer. Kann und darf man Organisationskulturen verändern?, 2. Aufl. (Poeschel, Stuttgart, 1991), S. 201–214
- Schulz-Hardt, Stefan/ Brodbeck, Felix C. (2014), Gruppenleistung und Führung, in: Jonas, Klaus / Stroebe, Wolfgang /Hewstone, Miles (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 469–506
- J.A. Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmungsgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (Duncker & Humblot, München, 1911)
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism and collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (S. 85–119). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwartz, S. H. (2004). Mapping and interpreting cultural differences around the world. In H. Vinken, J. Soeters, & P. Ester (Eds.), *Comparing cultures: Dimensions of culture in a comparative perspective* (S. 43–73). Leiden, NL: Brill

- G.C. Schwarz, B. Holland, Enron, WorldCom ... und die Corporate-Governance-Diskussion. *Z. Wirtsch.* **23**(37), 1661–1672 (2002)
- P. Scott-Morgan, *Die heimlichen Spielregeln: Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen* (Campus Verlag, Frankfurt a. M., 1994)
- E. Seidel, *Betriebliche Führungsformen* (Poeschel, Stuttgart, 1978)
- M. Sherif, A study of some social factors in perception. *Arch. Psychol.* **187**, 1–60 (1935)
- B. Simma, A. Heinemann, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 2: Ethik wirtschaftlicher Ordnungen*, Hrsg. W. Korff. Codes of conduct (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 403–418
- A. Smith, *Der Wohlstand der Nationen*, 6. Aufl. (DTV, München, 1993)
- Smith, Peter B. (2014), Sozialpsychologie und kulturelle Unterschiede, in: Jonas, Klaus /Stroebe, Wolfgang /Hewstone, Miles (Hrsg.), Sozialpsychologie, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 565–606.
- B. Staffelbach, *Management-Ethik, Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftliche Sicht* (Haupt Verlag, Bern, 1994)
- C. Steinherr, H. Steinmann, T. Olbrich, Die US-Sentencing Commission Guidelines, eine Dokumentation, Diskussionsbeitrag Nr. 90 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg (Nürnberg, 1997)
- H. Steinmann, B. Kustermann, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns*, Hrsg. W. Korff. Unternehmensethik und Management: Überlegungen zur Integration der Unternehmensethik in den Managementprozess (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 210–231
- H. Steinmann, A. Löhr, *Grundlagen der Unternehmensethik* (Poeschel, Stuttgart, 1991)
- H. Steinmann, G. Schreyögg, *Management heute* (Gabler, Wiesbaden, 1991)
- H. Steinmann, G. Schreyögg, *Management – Grundlagen der Unternehmensführung* (Gabler, Wiesbaden, 2005)
- H.J. Strenger, in *Unternehmensethik*, Hrsg. H. Steinmann, A. Löhr. Unternehmensethische Grundsätze in der chemischen Industrie (Schaeffer Poeschel, Stuttgart, 1989), S. 365–381
- R. Swedberg, *Grundlagen der Wirtschaftssoziologie* (VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2009)
- G.M. Sykes, D. Matza, Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *Am. Sociol. Rev.* **22**(6), 664–670 (1957)
- J.-P. Thommen, in *Management-Kompetenz*, Hrsg. J.-P. Thommen. Management-Kompetenz durch Weiterbildung (Gabler, Wiesbaden, 1995), S. 11–29
- V. Thurn, U. Ott, in *Wirtschaftsbürger oder Marktopfer*, Hrsg. H. Reichold, A. Löhr, G. Blicke. Nestbeschmutzer oder Helden? Zivilcourage im Beruf (Hamp, München, 2001)
- C. Tödtmann, Kleine Unternehmen haben glückliche Mitarbeiter. *Zeit-Online* (2015), <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2015-09/mitarbeitermotivation-kollege-konkurrent>. Zugegriffen: 28. Sept. 2015
- Tödtmann, Claudia (2019), Gallup-Studie 2019: Rund sechs Millionen Beschäftigte glauben nicht an ihr Unternehmen – mit 122 Milliarden Euro Folgeschäden, schuld sind die Führungskräfte selbst. <https://blog.wiwo.de/management/2019/09/12/gallup-studie-2019-rund-sechs-millionen-beschaeftigte-glauben-nicht-an-ihr-unternehmen-mit-122-milliarden-euro-folgeschaeden-schuld-sind-die-fuehrungskraefte-selbst/>
- N. Turner, J. Barling, O. Epitropaki, V. Butcher, C. Milner, Transformational leadership and moral reasoning. *J. Appl. Psychol.* **87**, 304–311 (2002)
- W. Ulrich, Management oder die Kunst Entscheidungen zu treffen, die andere betreffen. *Unternehmung* **38**(4), 326–346 (1980)
- P. Ulrich, Systemsteuerung und Kulturentwicklung. *Unternehmung* **38**, 303–325 (1984)

- P. Ulrich, Wofür sind Unternehmen verantwortlich? Diskussionspapier Nr. 80 des Instituts für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen, Juli 1993 (1998)
- P. Ulrich, in *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 4: Ausgewählte Handlungsfelder*, Hrsg. W. Korff. Führungsethik (Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1999), S. 230–248
- S. Utzig, Corporate governance, shareholder value und Aktienoptionen: die Lehren aus Enron, Worldcom und Co. Die Bank **9**, 594–597
- D. Vahs, *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis* (Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001)
- D. von Eckardstein, S. Konlechner, *Vorstandsvergütung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung* (Hampp, München, 2008)
- Wang, G. & Oh, I.S., Courtright, S. (2011), Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group Organization Management*, 36 (2), 223–270
- J.A. Waters (1991), in *Unternehmensethik*, Hrsg. H. Steinmann, A. Löhr. Corporate morality as an organizational phenomenon, 2. Aufl. (Poeschel, Stuttgart, 1991), S. 281–300
- B. Waxenberger, *Integritätsmanagement: ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung, Dissertation*. (Haupt, Wien, 2001)
- N. Weißmann, in *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, Hrsg. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann. Von der Kampagne über Warenzeichen zum Sozialmanagementsystem – die Operationalisierung von ethischen Zielen für Unternehmen und Konsumenten (Hampp, München, 2000), S. 119–138
- J. Wieland, *Governance Ethics: Global Value Creation, Economic Organization and Normativity* (Springer, Wiesbaden, 2014)
- J. Wieland, M. Fürst, WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement, KleM – Working Paper Nr. 01/2002, Konstanz (2002)
- J. Wieland, S. Grüninger, in *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, Hrsg. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann. EthikManagementsysteme und ihre Auditierung, Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen (Hampp, München, 2000), S. 155–189
- P. Windolf, Korruption, Betrug und „Corporate Governance“ in den USA – Anmerkungen zu Enron. *Leviathan Z. Sozialwissenschaft* **31**(2), 185–218 (2003)
- G. Wiswede, *Soziologie*, 2. Aufl. (Moderne Industrie Verlag, Landsberg am Lech, 1991)
- S. Wittmann, *Praxisorientierte Managementethik* (LIT Verlag, Münster, 1994)
- S. Wittmann, *Ethik im Personalmanagement, Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewussten Führung von Mitarbeitern* (Paul Haupt, Bern, 1998)
- R. Zimmermann, in *Handbuch Wertemanagement*, Hrsg. J. Wieland. Compliance – Grundlage der Corporate Governance (Murmans, Hamburg, 2004), S. 200–221

Ethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung

8

In der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung empfiehlt es sich, die Ethikveranstaltungen in Form von Seminaren abzuhalten, weil dies die selbstständige ethische Reflexion fördert. Die Seminarteilnehmer fertigen in Gruppen schriftliche Arbeiten zu Case Studies an, die sie mit den in Kap. 3 vorgestellten ethischen Bewertungsregeln analysieren und anschließend vor dem gesamten Seminar präsentieren (vgl. Abb. 8.1).

Auf diese Weise findet im Seminar eine Diskursethik statt, die zur Bildung eines ethischen Bewusstseins beiträgt. Als Themen eignen sich z. B. der Contergan-Fall, Brent

Bewertungsschema Präsentationen		1	2	3	4	5	
Didaktischer Aufbau		0	0	0	0	0	
Verständlichkeit des Lehrstoffes		0	0	0	0	0	
Vortragsstil frei, lebendig etc.		0	0	0	0	0	
Kontakt zu den Hörern und Integration der Hörer		0	0	0	0	0	
Fragen stellen und beantworten, Diskussion							
Zeiteinteilung, Kurzweiligkeit, Stoffmenge		0	0	0	0	0	
Aussprache und Formulierungen,		0	0	0	0	0	
Power Point Folien gut lesbar, Aufbau etc.		0	0	0	0	0	
Inhalt, Themenbeherrschung (x 4)		0	0	0	0	0	
Gruppennote als Abstimmung der Einzelbeiträge (x 2)		0	0	0	0	0	
Gesamtnote als gewogener Durchschnitt							

Abb. 8.1 Bewertungsschema Präsentationen

Spar, die Korruptionsaffäre bei Siemens, die Abgasaffäre bei VW oder andere ethisch relevante Themen.

Im Folgenden schließt dieses Buch mit ein paar grundsätzlichen Überlegungen zu dem Stellenwert der Ethik in den Wirtschaftswissenschaften und zu der Vermittlung von ethischen Werten an Hochschulen.

8.1 Ethik in der Wirtschaftswissenschaft

Das Bestechende an der Mathematik ist, dass sie ausgehend von den Modellannahmen und dem Modellaufbau immer exakte eindeutige Ergebnisse und damit auch Beweise liefert. Der erste ökonomische Pionier, der die Wirtschaftswissenschaft zu einer naturwissenschaftlich-mathematische Disziplin wie die Mechanik oder die Hydrodynamik entwickeln wollte, war Léon Walras (1834–1910) mit seiner allgemeinen Gleichgewichtstheorie. Für den Durchbruch der Mathematik in der Wirtschaftswissenschaft sorgten nach dem zweiten Weltkrieg die späteren amerikanischen Nobelpreisträger Paul Samuelson, Gérard Debrue und Kenneth Arrow. Diese scheinbar wissenschaftliche Genauigkeit war für eine Sozialwissenschaft bestechend und setzte sich in den Folgejahren immer stärker durch. Der mathematische Trend wurde in den USA in den folgenden Jahrzehnten perfektioniert. Mit der gigantischen Weiterentwicklung der Rechenleistungen der Computer konnten riesige Mengen an Zahlen verarbeitet werden. Es hielt auch noch die Statistik als sogenannte Ökonometrie Einzug in die Wirtschaftswissenschaften. Waren 1940 in der renommierten „American Economic Review“ 3 % der Seiten mit mathematischen Formeln gefüllt, sind es heute rd. 50 %.¹ Damit nahm aber nicht der praktische Aussagegehalt der Aufsätze zu. Ein angesehener CEO bezeichnete die wirtschaftswissenschaftlichen Publikationen als „weites Ödland“.² Inzwischen äußert sich sogar in den USA, den Vorreitern für diese Ausrichtung, Kritik. Für Alan Binder, Professor an der renommierten Universität Princeton, ist die Ökonomie inzwischen mathematischer als die Physik und der Ökonomie-Nobelpreisträger Roland Coase sieht die Wirtschaftswissenschaft degradiert zu „einem theoretischen System, das in der Luft schwebt und kaum Bezug zu dem hat, was in der realen Welt geschieht.“³

Hier tritt das Bemühen der Wirtschaftswissenschaft hervor, ihre sozialwissenschaftlichen Wurzeln zu verbergen und sich den Schein einer exakten Naturwissenschaft zu geben. Bennis und O'Toole sprechen von dem sogenannten „wissenschaftlichen Modell“, das sich die sozialwissenschaftliche Wirtschaftswissenschaft aufgrund ihres „Physikerneids“ von den Naturwissenschaften ausgeborgt haben:

¹Vgl. Wirtschaftswoche vom 09.02.2006, S. 31.

²Zitiert nach Bennis, Warren G./O'Toole, James (2005), S. 90.

³Vgl. Wirtschaftswoche vom 09.02.2006, S. 31.

Das wissenschaftliche Modell wie wir es nennen, geht von der irrigen Annahme aus, Management wäre ebenso eine akademische Disziplin wie Chemie oder Geologie. Dabei ist Management eine Profession, ähnlich der Medizin und der Juristerei. Aus diesem Grund sind die höheren Rechts- und Wirtschaftsschulen berufsvorbereitende Ausbildungsstätten – oder sollten es zumindest sein.⁴

Mittlerweile hat die Ökonomie als Wissenschaft aufgrund der starken Modellorientierung immer mehr nicht berechenbare, qualitative Folgen des wirtschaftlichen Handelns ausgegrenzt und sich als in sich geschlossene Disziplin von der Gesellschaft abgegrenzt. Für eine nicht quantitative Wirtschaftsethik besteht hier wenig Raum. Bereits Weber kritisierte diese Tendenz als eine „zu theoretischen Zwecken nützliche Fiktion“, die nicht „zur Grundlage von praktischen Wertungen realer Tatbestände“ gemacht werden kann. Die ökonomischen Instrumente wirken sich vielseitig und in der Regel auch „in einer anderen für menschliche Interessen möglicherweise wichtigen Hinsicht“ aus.⁵

Zahlen sind Fakten. Dies entspricht aber nicht der wirtschaftlichen Realität, da die Wirtschaft von Menschen gemacht wird. Menschen verhalten sich nicht immer rational, oft auch emotional und auch manchmal falsch. Die Wirtschaftswissenschaft ist deshalb auch keine exakte deterministische Naturwissenschaft, sondern eine Geistes- und Sozialwissenschaft. Auch eine Einbeziehung nicht rationalen Verhaltens in Modelle ändert an der Nichtberechenbarkeit nichts.

Die besondere Erkenntnis dieses Buches ist, dass Moral und wirtschaftliche Effizienz nicht im Widerspruch stehen, sondern sich bedingen. Die Wirtschaft kann mit Menschen nur funktionieren, wenn der Mensch im Mittelpunkt steht. Wirtschaftliche Gesetze und menschliche Besonderheiten müssen beide berücksichtigt werden, wobei die Wirtschaft als Summe vom Menschen geschaffener, wirtschaftlich relevanter Institutionen und Organisationen dem Menschen dienen soll. Nur so kann sie Nutzen stiften und ergibt einen Sinn, eine Existenzberechtigung.

Letztlich kommt es darauf an, die Bedeutung der qualitativen Faktoren für die Unternehmensentwicklung zu erkennen und in logischer Verknüpfung mit anderen Faktoren auf eine höhere Produktivität hinzuwirken. Unternehmensführung und Staatsführung sind hier ebenso gefordert, Moral und Ethik durchzusetzen sowie Werte zu propagieren und vorzuleben wie jeder einzelne Mensch selbst in seinem Umfeld. Meinungsbefragungen können hier eine Indikation liefern, aber auch nicht mehr. Sie zeigen aber immerhin, wo man ansetzen muss. Dies dürfte in einem Unternehmen noch leichter sein als in einer Volkswirtschaft.

⁴Und weiter „Wie viele andere Professionen auch beruht die Managementlehre auf mehreren akademischen Disziplinen. In der Medizin wären das die Biologie, die Chemie und die Psychologie; in der Managementlehre sind es die Mathematik, die Wirtschaftswissenschaft, die Psychologie, die Philosophie und die Soziologie.“ Bennis, Warren G./O’Toole, James (2005), S. 88.

⁵Vgl. Weber, Max (1968), S. 529.

Es bleibt zu hoffen, dass in der Wirtschaftswissenschaft zumindest mehr Wert auf Ethik, Moral und Normen gelegt wird. Aber diese Hoffnung dürfte trügen. Weil überhaupt ein quantitativer Nachweis gelang, wurde bisher nur zugegeben, dass kulturelle Werte einen Einfluss auf die Wirtschaft haben. Welchen genau und wie die Faktoren zusammenwirken, wird auf Basis der rein quantitativen Analyse offen bleiben müssen. Mit der quantitativen Analyse, auch mit einer noch so verfeinerten, lassen sich immer noch viele Einflussfaktoren und Zusammenhänge, gerade auch ethische, nicht erfassen. Das Denken und Herleiten in Zusammenhängen bleibt damit unmöglich.⁶

8.2 Ethik an Hochschulen

Wie gezeigt wurde, war eine Gemeinsamkeit der Krisen das unmoralische Bereicherungstreben von Managern auf Kosten ihrer Unternehmen und des Systems und damit der Gesellschaft. Es klang in diesem Buch schon an vielen Stellen an: Die Sichtweise der Welt beeinflusst auch das Verhalten der Menschen. Vorstellungen und Einstellungen, also auch moralische Werte müssen vorgelebt und anerzogen werden. Für die moralische Verhaltensorientierung eines Menschen spielt die frühe Sozialisierungsphase eine große Rolle. Beispielsweise hat die schulische Ausbildung einen großen Einfluss auf die ethisch-kognitive Entwicklung des Menschen wie empirisch belegt werden konnte.⁷ Insofern kommt auch den Wirtschaftsakademien besondere Bedeutung zu.

Mittlerweile gibt es sogar Stimmen, die die Managementausbildung für die Betrugs-skandale Enron, Worldcom u. a. mitverantwortlich machen. So verweist Thomas Lindsay, der frühere Dekan der University of Dallas auf Studien, die schon vor Enron nachgewiesen haben, dass Führungskräfte selten aufgrund eines Mangels an Fachwissen wirtschaftlich oder moralisch versagen. Es fehle ihnen vielmehr an dem, was Aristoteles „Klugheit“ nennt, worunter er zwischenmenschliche Fähigkeiten und praktisches Wissen versteht. Nach Lindsays Meinung ist die amerikanische Managementausbildung

⁶„Managementwissenschaftler können von ihren Kollegen aus der Psychologie lernen. Der drohte vor drei bis vier Jahrzehnten der Tod durch das wissenschaftliche Modell. Seinerzeit wurde die psychologische Forschung von sehr gründlichen aber letztlich unproduktiven Studien zur Reaktionszeit dominiert. Solange sich die Psychologieprofessoren in dieser kleinen Arena tummeln, hatten sie nur wenige Erkenntnisse, die für irgendjemanden von Wert waren. Erst nachdem sie ihre eigene Fantasie – und ihren Fleiß – auf die größeren Probleme verwandt hatten, konnte die Psychologie wieder enorme Fortschritte verbuchen. Wirklich bahnbrechende Studien wurden erst unternommen, nachdem sich namhafte Psychologen getraut hatten, die eigentlich wichtigen Fragen zu stellen, unabhängig davon, ob sich diese auf traditionelle Weise quantifizieren ließen. Zu ihnen zählte die mit dem Nobelpreis ausgezeichnete Arbeit von Daniel Kahneman und dem verstorbenen Amos Tversky darüber, wie Menschen finanzielle Entscheidungen treffen.“ Bennis, Warren G./O’Toole, James (2005), S. 91.

⁷Vgl. Lind, Georg (1989), S. 311.

übertrieben fachorientiert. Ferner gehen vor lauter Gewinnmaximierungsstreben die moralischen Fähigkeiten der Studenten fast unter. Laut Aristoteles beruht echte Führung aber auf der Fähigkeit, das Gute für die Gemeinschaft zu erkennen und ihr zu dienen. Um diese Fähigkeiten zu trainieren, benötigt man aber viel mehr als eine fachliche Ausbildung wie beispielsweise die Unterweisung in Geschichte, Philosophie, Literatur, Theologie und Logik.⁸

International mehrte sich in diesem Zusammenhang die Kritik an der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung an den Hochschulen. Göbel führt beispielsweise an, dass allzu häufig suggeriert wird, „man könne sich auf einen rein ökonomischen Standpunkt stellen und alles andere ausblenden.“⁹ An den Hochschulen ist somit ein Umdenken erforderlich. Ethische Gesichtspunkte dürfen bei der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung nicht mehr ausgeklammert werden.

Vor diesem Hintergrund befinden sich auch die international renommierten Business-Schools in der Defensive. Studenten, Unternehmen und Medien werfen den Universitäten vor, dass ihre Absolventen aufgrund der falschen Ausbildung nicht mehr in der Lage sind, die komplexen und multidisziplinären Probleme der heutigen Wirtschaft zu lösen. Die Universitäten würden es versäumen, ihren Studenten nützliche Fähigkeiten zu vermitteln, sie als zukünftige Führungskräfte angemessen vorzubereiten und ihnen Normen für ethisches Verhalten zu vermitteln. Kritik kommt sogar aus den eigenen Reihen wie beispielsweise von den Dekanen der renommierten Kellogg School of Management der Northwestern University. Prof. Mintzberg von der kanadischen McGill University wirft den Business-Schools praxisferne Lehrpläne vor. Nach Warren G. Bennis und James O'Toole von der Marshall School of Business der University of Southern California geht es in den Universitäten immer mehr um Zahlenspiele und Simulationen, um sich einen wissenschaftlichen Touch zu geben, wobei eine breit angelegte praxisnahe Ausbildung vernachlässigt wird.¹⁰ So klagt der Kolumnist David Brooks:

...Unsere Universitäten funktionieren zu sehr wie Gilden, die unseren Studenten jede Menge Leute mit Dissertationen vor die Nase setzen, aber zu wenige mit praktischem Wissen. Warum haben wir nicht mehr Lehrende... die Studenten beibringen, Generalisten zu sein, die großen Zusammenhänge zu erkennen.¹¹

Bereits 1988 befürchtete die von der American Economic Association zur Beurteilung der Graduiertenausbildung eingesetzte Kommission, dass die Programme reine Techniker („idiot savants“) hervorbringen, die über kein Wissen zu den eigentlichen wirtschaftlichen Problemen verfügen.¹²

⁸Vgl. Bennis, Warren G./O'Toole, James (2005), S. 95.

⁹Göbel, Elisabeth (2010), S. 256.

¹⁰Vgl. Bennis, Warren G./O'Toole, James (2005). Vgl. auch Mintzberg, H./Gosling, J. (2004).

¹¹Zitiert nach Bennis, Warren G./O'Toole, James (2005), S. 92.

¹²Vgl. Hodgson, Geoffrey M. (2009), S. 1210.

Wie gezeigt wurde wählte die Volkswirtschaftslehre vielmehr als vereinfachtes Denkmodell den Homo Oeconomicus. Der Homo Oeconomicus ist wie der Computer, wie die Maschine ein ausschließlich rational handelndes Wesen. Ausgehend von einem gegebenen Informationsstand entscheidet sich dieses Wesen immer für die nutzenmaximierende Handlungsalternative und wird damit mathematisch berechenbar. So entsteht für die Studenten der Eindruck, sie müssten sich, um sich gut, also gesellschaftlich erwünscht zu verhalten, ausschließlich rational den eigenen Nutzen zu maximieren. Maximieren die Haushalte ihren Nutzen und die Unternehmen ihre Gewinne, ist dieses Verhalten zugleich wirtschaftlich effizient und gilt deshalb auch als Orientierungsmaßstab in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung. Unternehmer verhalten sich immer gewinnmaximierend. Wer ein erfolgreicher Unternehmer werden will, soll sich demnach so verhalten. Haushalte verhalten sich nutzenmaximierend. Also soll man sich auch als Privatperson nutzenmaximierend verhalten, oder?

Das ist die Welt, die die Wirtschaftswissenschaft den jungen Studenten in den westlichen Industrieländern vermittelt. Viele werden sagen, die Welt ist so, und die Menschen sind so, nutzenmaximierend rücksichtslos. Was aber, wenn die Menschen weder ausschließlich gut noch schlecht wären und man ihnen aber sagt, sie sollen sich schlecht verhalten? Dann würde die Welt schlechter sein als sie sein müsste. Der Homo Oeconomicus wird dadurch pervertiert. Aus einer starken Vereinfachung des Menschenbildes wird eine Zielvorgabe für menschliches Handeln. Wirtschaftsethik kommt zu kurz oder wird sogar als ineffizient verunglimpft, lächerlich gemacht und bekämpft. Die deterministischen Modellannahmen werden zu ausschließlichen Leitsätzen wirtschaftlichen und privaten Handelns, also die Nutzen- und Gewinnmaximierung zum Maßstab aller Dinge des menschlichen Lebens.

Schlechte Beispiele verderben genauso die Sitten wie es auch gefährlich sein kann, fortwährend mit dem Modelldenken die Nutzenmaximierung zu predigen und dies als das einzige vernünftige, rationale Verhalten darzustellen. Die Konsequenz wird sein, dass die Menschen sich an dieser Handlungsmaxime orientieren und ihre positiven menschlichen Eigenschaften, wie Mitgefühl, Hilfsbereitschaft, also allgemein Opferbereitschaft und Selbstlosigkeit unterdrücken. Gerade die Managementausbildung muss sich deshalb fragen lassen, ob sie diese unmoralischen Manager nicht indirekt selber geschaffen hat, nicht vielleicht sogar die gesellschaftliche Entwicklung insgesamt negativ beeinflusst hat.

Viele Organisationen engagieren sich mittlerweile im Bereich Wirtschaftsethik. So z. B. das 1993 gegründete Netzwerk Wirtschaftsethik, an dem sich die Kirchen, aber auch Vertreter der Wirtschaft, Politik und Wissenschaft beteiligt haben.¹³ Von Seiten der Studenten kommt verstärkt die Nachfrage nach Veranstaltungen in Wirtschaftsethik. Hintergrund sind die als unmoralisch empfundenen Entwicklungen in der Wirtschaft, die im Enron-Skandal und der Finanzkrise ihren Höhepunkt gefundenen haben. Beispielsweise wurde von Studenten das bundesweite Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik

¹³Vgl. <http://www.dnwe.de/Ueberblick.html> (03.05.2013).

sneep – „student network for ethics in economics and practice“ – gegründet. Ziel ist, den wirtschafts- und unternehmensethischen Diskurs in Gesellschaft und Wissenschaft zu fördern, sowie nachhaltiges Wirtschaften in Theorie und Praxis anzutreiben. „Sneep möchte Studierende, Doktoranden/innen, Berufseinsteiger/innen, sowie Auszubildende aller Art, dazu animieren, außerhalb der Grenzen einer „klassischen Ökonomie“ zu denken und so Möglichkeiten des Wirtschaftens im 21. Jahrhundert aufzeigen“. ¹⁴ Sneep forderte die Rektoren der deutschen Wirtschaftshochschulen auf, Wirtschaftsethik als Pflichtvorlesung in das Kurrikulum zu nehmen. Auch die UN (Global Compact) startete unter der Beteiligung von diversen Hochschulen im 2007 mit ihren „Principles for Responsible Management Education“ (PRME) eine Initiative zur Stimulierung von Forschung und Lehre zum Thema Wirtschaftsethik, die bereits knapp 500 Hochschulen weltweit unterzeichnet haben. ¹⁵ Trotz all dieser Initiativen ist Wirtschaftsethik immer noch kein fester Bestandteil der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung.

Wie steht es um die Managementweiterbildung in den Unternehmen? Kann hier ein ethisches Verhalten erzeugt werden? Die Vermittlung ethischen Wissens und eine Sensibilisierung für die Folgen des eigenen Handelns sind im Rahmen von Seminaren möglich. Und auch die analytische Kapazität ist bei den Führungskräften und der überwiegenden Zahl der Mitarbeiter nicht das Problem. ¹⁶ Fraglich ist allerdings, ob man die ethische Motivation ändern bzw. erzeugen kann. Ein Problem ergibt sich aus den marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Der Markt kennt nur das Do ut des, also die Gegenseitigkeit und eine nachfragebezogene Leistungsgerechtigkeit bzw. die Marktgerechtigkeit. Gemäß dem Kohlberg-Schema entspricht dies lediglich der 2. Stufe der moralischen Entwicklung. Der Markt ist teilweise unmoralisch. Bei externen Effekten kommt es zu Marktversagen, also bei den Auswirkungen ökonomischen Handels auf die Wohlfahrt eines unbeteiligten Dritten. Hinzu kommen bei vielen Unternehmen eine starke hierarchische Unterordnung auf der Basis von Befehl und Gehorsam sowie eine an der Hierarchie ausgerichtete soziale Wertschätzung im Unternehmen. Vor diesem Hintergrund hält es Oppenrieder für möglich, dass Individuen mit dem Einstieg ins Berufsleben negativ sozialisiert werden und sich in ihrem moralischen Bewusstsein zurückentwickeln. ¹⁷ Ein Zitat eines Vorstands zeigt die Diskrepanz zwischen ethischem Anspruch und Wirklichkeit:

Aber im Inneren ist es bei den Führungskräften so, dass sie sich über Ihre Werte bewusst sind, es vielfach aber durch den Apparat nicht mehr nach außen bringen. Die Firmen sind Apparate geworden. Die Manager ... sind vielfach von ihrem System getrieben. ¹⁸

¹⁴<http://www.sneep.info/sneep> (03.05.2013).

¹⁵Vgl. <http://www.unprme.org> (05.05.2013).

¹⁶Vgl. Göbel, Elisabeth (2010), S. 259.

¹⁷Vgl. Oppenrieder, Bernd (1986), S. 38 sowie Göbel, Elisabeth (2010), S. 256.

¹⁸Äußerung im Rahmen einer empirischen Studie zu den Wertvorstellungen von Spitzenmanagern. Vgl. Buß, Eugen (2009).

Dieses Zitat zeigt auch noch, dass aus Sicht der Führungskraft das Wirtschaftsumfeld unethischer geworden ist. So gesehen kann das derzeitige Ethikproblem nicht allein mit Ethikseminaren gelöst werden. Es bedarf einer ethisch orientierten Managerausbildung, eines Einsatzes aller vorgestellten Ethiktools im Unternehmen, einer ethisch orientierten Gesetzgebung und Rechtsprechung sowie einer kritischen Öffentlichkeit. Die Unternehmen sind ein Teil der Gesellschaft. Auch Politiker müssen sich deshalb ihrer ethischen und gesellschaftlichen Vorbildfunktion bewusst sein.

Literatur

- W.G. Bennis, J. O'Toole, (2005), Was ist die Managementausbildung noch wert?, Harvard Business Manager, August 2005, **27**, 8–97.
- E. Buß, Die soziale Kennkarte und Moral der deutschen Top-Manager. Befunde einer empirischen Erhebung. Vortragsmanuskript, Eugen Gutmann Gesellschaft (2009), www.eugen-gutmann-gesellschaft.de/upload/vortrag_buss.pdf. Zugriffen: 26. März 2009.
- E. Göbel, *Unternehmensethik* (UTB, Stuttgart, 2010).
- G.M. Hodgson, The Great Crash of 2008 and the reform of economics. *Camb. J. Econ.* **33**(2009), 1205–1221 (2009).
- G. Lind, Moralische Entwicklung in betrieblichen Organisationen, in *Unternehmensethik*, Hrsg. H. Steinmann, A. Löhr, (Schaeffer Poeschel, Stuttgart, 1989), S. 299–314.
- H. Mintzberg, J. Gosling, (2004), Die fünf Welten eines Managers, Harvard Business Manager, April 2004, **26**, 46–59.
- B. Oppenrieder, Implementationsprobleme einer Unternehmensethik, Diskussionsbeiträge, Heft 34 des Lehrstuhls für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Prof. Dr. Horst Steinmann, Nürnberg (1986).
- M. Weber, Der Sinn der „Wertfreiheit“ der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften, in *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 3. Aufl., Hrsg. M. Weber, (Tübingen, 1968), S. 489–540.

Literatur

- Achouri, Cyrus (2015), *Human Resources Management: Eine praxisbasierte Einführung*, Wiesbaden 2015.
- Albach, Horst (2003), Zurück zum ehrbaren Kaufmann. Zur Ökonomie der Habgier, in: *WZB-Mitteilungen*, Heft 100, Berlin Juni 2003, S. 809–829.
- Albach, Horst (2005), Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik!, in *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 75. Jg. (2005), S. 809–829.
- Alchian, A. A./Demsetz, H. (1972), Production, Information Costs and Economic Organisation, in: *American Economic Review*, Nr. 62, S. 777–795.
- Alparslan, A. (2006), *Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie*, Wiesbaden 2006.
- Andel, Norbert (1990), *Finanzwissenschaft*, 3. Auflage, Tübingen 1990.
- Anusscheit, Rainer (2009), Whistleblowing und Hinweisgebersysteme, <http://www.compliancemagazin.de/compliancefachbeitraege/entscheidungshilfen/whistleblowinghinweisgeberlm020409.html>.
- Apel, Karl-Otto (1973), Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik: Zum Problem einer rationalen Begründung der Ethik im Zeitalter der Wissenschaft. In: Ders.: *Transformation der Philosophie*. Frankfurt a. M. 1973, Bd. 2, S. 358–435 (Orig.: 1972).
- Argyris, Christ (1994), *On Organizational Learning*, Cambridge Mass., Oxford 1994.
- Aristoteles (1944), *Politics*, <http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus:text:1999.01.0058:book=1:section=1253a> (25.04.2015).
- Aristoteles (1960), *Nikomachische Ethik*, Werke Band, 2. Auflage, Darmstadt 1960. Online: www.linke-buecher.de/texte/.../Aristoteles-Nikomachische%20Ethik.pdf.
- Aristoteles (1991a), *Politik I*, Werke Band 9/I, Darmstadt 1991.
- Aristoteles (1991b), *Politik II*, Werke Band 9/II, Darmstadt 1991.
- Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2008), *Sozialpsychologie*, 6. Auflage, München 2008.
- Asch, Solomon E. (1951), Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments, in: Guetzkow, Harold (Hrsg.), *Groups, leadership and men; research in human relations*, Oxford 1951, S. 177–190.
- Ashkanasy, N. M., Windsor, C. A./Treviño, L. K. (2006), Bad apples in bad barrels revisited: Personal factors and organizational rewards as determinants of managerial ethical decision-making, in: *Business Ethics Quarterly*, Nr. 16, S. 449–474.
- Axelrod, Robert (1987), *Die Evolution der Kooperation*, München 1987.
- Baily, Martin/ Gernsbach, Hans (1995), Efficiency in Manufacturing and the Nature of Competition, in: *Brookings Papers on Economic Activity, Microeconomics*, S. 307–358.
- Ballwieser, Wolfgang/Clemm, Hermann (1999), *Wirtschaftsprüfung*, in: Korff, Wilhelm (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 3: *Ethik wirtschaftlichen Handelns*, Gütersloh 1999, S. 399–416.

- Balmer, John M. T./Fukukawa, Kyoko/Gray, Edmund R. (2007), The Nature and Management of Ethical, Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics, in: *Journal of Business Ethics* (2007) 76:7–15.
- Bandura, A. (1977), *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall 1977.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall 1986.
- Barun De, Ranabir Samaddar ed. (1997), *State development, and political culture: Bangladesh and India*, Har-Anand Publications, New Delhi 1997.
- Bass, B. M./Avolio, B. J. (2000), *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, Bernhard M. (1985), *Leadership and Performance beyond expectations*, New York 1985.
- Bassen, Alexander/Jastram, Sarah/Meyer, Katrin (2005), Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, zfwu* 6/2 (2005), S. 231–236.
- Bassen, Alexander/Meyer, Katrin/Schlange, Joachim (2007), *The Influence of Corporate Responsibility on the Cost of Capital*, Workingpaper, Hamburg 2007.
- Bassen, Alexander/Senkl, Daniela (2010), Ermittlung von Leistungsindikatoren nachhaltiger Unternehmensführung aus Kapitalmarktperspektive, in: *Controlling, Themenheft* 4/5 2010.
- Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (2009), *Strategisches Management*, Stuttgart 2009.
- Becker, Gary S./Becker, Guity Nashat (1998), *Die Ökonomik des Alltags*, Tübingen 1998.
- Becker, S. (2003), Mehr Familie für den Unternehmenserfolg, in: *Personalwirtschaft*, Heft, 2003, S. 32–35.
- Bennis, Warren G./O’Toole, James (2005), Was ist die Managementausbildung noch wert? in: *Harvard Business Manager*, August 2005, S. 8–97.
- Bentham, Jeremy (1789), *Introduction to the Principles of Morals and Legislation* (1780, publiziert 1789), hrsg. von J. H. Burns/H. L. A. Hart (*The Collected Works of Jeremy Bentham*), 2. Aufl., Oxford 1996.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1972), *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*, 3. Auflage, Frankfurt a. M. 1972.
- Berthel, Jürgern/Becker, Fed G. (2013), *Personalmanagement, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 10. Auflage, Stuttgart 2013.
- Beschorner, Thomas/Hajduk, Thomas (2011), Der Ehrbare Kaufmann – Unternehmensverantwortung „light“? in: *CRS Magazin*, No. 03/2011, S. 6–8. <http://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/206603.pdf>.
- Beutter, Friedrich (1989), Thomas von Aquin, in: Starbatty, Joachim (Hrsg.), *Klassiker des ökonomischen Denkens*, München 1989, S. 56–75.
- Bierhoff, H. W. (2006), *Sozialpsychologie*, 6. Auflage, Stuttgart 2006.
- Bingen, Hildegard, *Der Mensch in der Verantwortung*. www.gottlieb-tuns.com/doc/Hildegard%20Von%20Bingen%20-%20Der%20Mensch%20in%20der%20Verantwortung.pdf.
- Bitzer, Tina/Elsen, Dominik/Illner, Elena/Müller, Michael (2015), Die Corporate Governance von deutschen Aktiengesellschaften, eine rechtliche und ethische Betrachtung, in: Conrad, Christian A. (Hrsg.), *Unternehmenssteuerung und Ethik. Eine empirische und theoretische Untersuchung ausgewählter Fallbeispiele aus der Finanzbranche und anderen Branchen*, Hamburg 2015.
- Blake, Robert R./Mouton, Jane S. (1964), *The Managerial Grid*, Houston 1964.
- Blücke, Gerhard (1996), Argumentationsintegrität: Anstöße für eine reflexive Managementethik? in: Wagner, Dieter/Nolte, Heike (Hrsg.), *Managementbildung*, München und Mering 1996, S. 113–123.
- Böckle, Franz (1978), *Fundamentalmoral*, 2. Auflage, München 1978.
- Böckmann, Walter (1980), *Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung*, Stuttgart 1980.

- Bötzel, Stefan u. a. (2004), Zum Wachstum führen, Wie erfolgreich wachsende Unternehmen geführt werden, http://www.rolandberger.ro/media/pdf/rb_press/RB_managing_for_growth_g_20041119.pdf.
- Brandt, Richard (2003), Einige Vorzüge einer bestimmten Form des Regelutilitarismus, in: Höffe, Otfried (Hrsg.), Einführung in die Utilitaristische Ethik, Klassische und zeitgenössische Texte, 3. Auflage, Tübingen 2003, S. 183–222.
- Braybrooke, David/ Lindblom, Charles, E. (1963), A Strategy of Decision, New York 1963.
- Brink, Alexander/Tiberius, Viktor A. (2005), Ethisches Management, Bern 2005.
- Brosnan, Sarah F./de Waal, Frans B. M. (2003), Monkeys reject unequal pay. In: Nature. Band 425, S. 297–299, Ausgabe vom 18. September 2003, S. 297–299.
- Brosnan, Sarah F./de Waal, Frans B. M. (2014), Evolution of responses to (un) fairness, in: Science, 346 (6207), 1251776, S. 314–320.
- Brown, M. E./Treviño, L. K. (2006), Ethical leadership: A review and future directions, in: The Leadership Quarterly, No. 17 (2006), S. 595–616.
- Brown, M. E./Treviño, L. K./Harrison, D. (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117–134.
- Bührmann, Mario (2008), Das Labor des Anthropologen: Anthropologie und Kultur bei David Hume, Hamburg 2008.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013), Soziale Marktwirtschaft. <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/soziale-marktwirtschaft.html> (30.10.2015).
- Bundesrechtsanwaltskammer (2013), Einführung einer Unternehmensstrafe, Stellungnahme Nr. 9/2013, Mai 2013. www.brak.de/zur-rechtspolitik/.../stellungnahme-der-brak-2013-09.pdf.
- Büschler, Martin (1995), Integrative Wirtschaftsethik, in: Die Unternehmung, 49. Jg. (1995), S. 273–284.
- Büser, Tobias/Stein, Holger/von Königsmarck, Imke (2012), Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS), Arbeitspapier der FOM, Nr. 30, Essen 2012. https://www.fom-iom.de/.../AP_30_-_Motivation_und_Fuehrung_-_onli.
- Buß, Eugen (2009), Die soziale Kennkarte und Moral der deutschen Top-Manager. Befunde einer empirischen Erhebung. Vortragsmanuskript, Eugen Gutmann Gesellschaft, 26.03.2009. www.eugen-gutmann-gesellschaft.de/upload/vortrag_buss.pdf.
- Butterfield, K. D./Treviño, L. K./Weaver, G. R. (2000), Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors, in: Human Relations, Nr. 53, S. 981–1018.
- Center for Business Ethics (1992), Instilling Ethical Values in Large Corporations, in: Journal of Business Ethics, 1992, Nr. 11, S. 863–867.
- Chediak, Felipe/Escudero, Silvio (2004), Ethics ratings: the Case of Five Leading U.S. Investment Banks, in: Berndt, Ralph u. a. (Hrsg.), Competitiveness und Ethik, Herausforderungen an das Management, Schriftenreihe der Graduate School of Business Administration Bd. 11, Zürich 2004, S. 77–87.
- Christopher W. Gowans (Hrsg.), Moral Dilemmas, Oxford 1987.
- Cisco Systems Inc. (2014), Cisco-Verhaltenskodex. investor.cisco.com/files/doc.../COBC_FY14_German_Certification.pdf.
- Collin, Denis (2006), Behaving Badly, Dog Ear Publishing 2006.
- Conniff, Richard (2005), The Ape in the Office Corner, New York 2005.
- Conrad, Christian, A. (2003), The Dysfunctions of Unanimity: lessons from the EU steel crisis, in: Journal of Common Market Studies, Vol. 41 (2003), No. 1, S. 157–169.
- Conrad, Christian, A. (2005a), Die Notwendigkeit, die Möglichkeiten und die Grenzen einer internationalen Wettbewerbsordnung – Reformansätze vor dem Hintergrund derzeitiger außenwirtschaftlicher Problemfelder und der Doha-Welthandelsrunde. Berlin 2005.

- Conrad, Christian A. (2005b), Kapitalallokation in der Irrational Exuberance – Erkenntnisse aus Theorie und Praxis, in: Eller, Roland, u. a. Hrsg. (2005), Handbuch Asset Management, Stuttgart 2005.
- Conrad, Christian, A. (2010), Moral und Wirtschaftskrisen – Enron, Subprime & Co., Hamburg 2010.
- Conrad, Christian A. (2015), Incentives, Risk and Compensation Schemes: Experimental Evidence on the Importance of Risk Adequate Compensation, in: Applied Economics and Finance, Vol. 2, No. 2; November 2015, S. 50–55.
- Cullen, J. B./Parboteeah, K. P./Victor, B. (2003), The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis, in: Journal of Business Ethics, 46, S. 127–141.
- Dahm, Karl-Wilhelm (1993), „Management of Values“ Ethikseminare für Führungskräfte, Teil 1 in: Forum Wirtschaftsethik, 1993, Nr. 2, S. 4–9, Teil 2 in: Forum Wirtschaftsethik, 1994, Nr. 2, S. 3–11.
- Dahm, Karl-Wilhelm (1994), „Management of Values“ Ethikseminare für Führungskräfte, Teil 2 in: Forum Wirtschaftsethik, 1994, Nr. 2, S. 3–11.
- Dahrendorf, Ralf, (2009), Die verlorene Ehre des Kaufmanns, in: Tagesspiegel, vom 12.07.2009. <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/dahrendorf-essay-die-verlorene-ehre-des-kaufmanns/1555814.html>.
- Damasio, A. R. (1994), Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain, New York 1994.
- Deiseroth, Dieter (2004), Zivilcourage am Arbeitsplatz – „Whistleblowing“, Tübingen 2004.
- Den Hartog, D. N./House, R. J./Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A./Dorfman, P. W. (1999), Culturally specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? The Leadership Quarterly, Nr. 10, S. 219–256.
- Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2012), Verantwortungsvoll führen. Von Vorbildern, Leitlinien und guten Taten, Überlingen am Bodensee 2012. <http://www.die-akademie.de/fuehrungswissen/akademie-studien>.
- Dietzfelbinger, D. (2008), Praxisleitfaden Unternehmensethik, 1. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Dillerup, R./Stoi, R. (2011), Unternehmensführung, 3. Auflage, München 2011.
- Dobelli, R. (2011), Die Kunst des freien Denkens, München 2011.
- Donaldson, Thomas/Preston, Lee E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, in: Academy of Management Review, Vol. 20 (1995), No. 1, S. 65–91.
- Downs, Anthony (1968), Ökonomische Theorie der Demokratie, Tübingen 1968.
- Downtown, James (1973), Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process, Free Press, 1973.
- Eberhardt, Joachim (2015), XI Egoismus und moralische Dilemmata. http://www.jg-eberhardt.de/philo_etheinf_11.html (04.11.2015).
- Eckardstein, Dudo von/Konlechner, Stefan (2008), Vorstandsvergütung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung, München und Mering 2008.
- Eisele, Wolfgang (2005), Bilanzen, in: Bea, Franz Xaver/Friedl, Birgit/Schweitzer, Marcell (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, Stuttgart 2005, S. 459–667.
- Ekardt, Hanns-Peter/Löffler, Reiner (1989), Zur gesellschaftlichen Verantwortung der Bauingenieure. Sachlogische Strukturen der Ingenieursarbeit am Beispiel des Bauwesens und das Problem der Verantwortung, in: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.), Unternehmensethik, Stuttgart 1989, S. 315–332.
- Elsner, Ulrike (2012), Korruption sollte auch für Ärzte strafbar sein, <http://www.vdek.com/magazin/ausgaben/2012-0708/politik-einwurf.html> (12.05.2015).

- Enderle, Georges (1992), Grundlegung einer Unternehmensethik: das Unternehmen als moralischer Akteur, in: Homann, Karl (Hrsg.), Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik, Berlin 1992, S. 143–158.
- Erat, Sanjiv/Gneezy, Uri (2012), White Lies, in: *Management Science*, Vol. 58, Nr. 4, S. 723–733.
- Ergenzinger, Rudolf/Krulis-Randa, Jan S. (2004), Anforderungen an das Management unter dem Aspekt von Competitiveness und Ethics in der Gegenwart, in: Berndt, Ralph u. a. (Hrsg.), Competitiveness und Ethik, Herausforderungen an das Management, Schriftenreihe der Graduate School of Business Administration Bd. 11, Zürich 2004, S. 3–16.
- Erlei, Mathias/Leschke, Martin/Sauerland, Dirk (1999), Neue Institutionenökonomik, Stuttgart 1999.
- Esch, Rudolf (2015), Corporate Identity, in Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-identity.html>.
- Eschenbach, Rolf (1997), Strategisches Controlling, in: Gleich, Ronald/Seidenschwarz, Werner (Hrsg.), Die Kunst des Controllings, München 1997, S. 92–111.
- Eshghi, Parto/Arofzad, Shahram/Hosaini, Taghi Agha (2013), Relationship Between Social Intelligence with Effective Influence among Physical Education Expertise in Isfahan Education Organizations, in: *World Applied Sciences Journal*, Vol. 28, Nr. 12, S. 2177–2181.
- Eucken, Walter (1952), Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Tübingen 1952.
- Faix, Werner G./Laier, Angelika (1996), Soziale Kompetenz, Wettbewerbsfaktor der Zukunft, 2. Auflage, Wiesbaden 1996.
- Fallgatter, Michael J. (2004), Kontrolle, in: Schreyögg, Georg/von Werder, Axel (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004, Spalte 668–679.
- Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2003), The nature of human altruism, in: *Nature*, Vol. 425, Nr. 23, S. 785–791.
- Fehr, Ernst/Fischbacher, Urs (2004), Third-party punishment and social norms, in: *Evolution and Human Behavior*, Vol. 25, S. 63–87.
- Fehr, Ernst/Gächter, Simon (2000), Cooperation and Punishment in Public Goods Experiments, in: *American Economic Review*, Vol. 90, Nr. 4, S. 980–994. www.iew.uzh.ch/wp/iewwp010.pdf.
- Fehr, Ernst/Gächter, Simon/Fischbacher, Urs (2001), Are people conditionally cooperative? Evidence from a public goods experiment, in: *Economics Letters*, Vol. 71, S. 397–404.
- Feibel, Jessica/Lambert, Pascal/Steffes, Isabel (2015), Die Prinzipal Agent-Theorie und ihre Wirkungen: Eine ethische und empirische Bestandsaufnahme, in: Conrad, Christian, A. (Hrsg.), Unternehmenssteuerung und Ethik, eine empirische und theoretische Untersuchung ausgewählter Fallbeispiele aus der Finanzbranche und anderen Branchen, Hamburg 2015.
- Fernández, Raquel/Fogli, Alessandra (2005), Fertility: the role of culture and family experience, in: *Journal of the European Economic Association*, Vol. 4 (2–3), 04 (2005), S. 552–561.
- Fetzer, Joachim (2004), Die Verantwortung der Unternehmung, Gütersloh 2004.
- Flannery, B. L./May, D. R. (2000), Environmental ethical decision-making in the U.S. metal-finishing industry, in: *Academy of Management Journal*, Nr. 43, S. 642–662.
- Fleming, J. H. u. a. (2005), Manage Your Human Sigma, *Harvard Business Review*, July-August 2005.
- Föhr, Silvia/Lenz, Hansrudi (1992), Unternehmenskultur und ökonomische Theorie, in: Staehle, W. H./Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung 2, Berlin 1992.
- Fox, Justin (2009), The Myth of the Rational Market, A History of Risk, Reward, and Delusion on Wall Street, New York 2009.
- Fox, Loren (2006), Enron: The Rise and Fall, John Wiley & Sons 2006.
- Frank, Robert H. (1988), Passion within reason. The strategic role of the emotions, New York 1988.

- Frank, Robert H. (2004), *What Price the Moral High Ground?* Princeton 2004.
- Franke, Siegfried F. (1996), *(Ir)rationale Politik?* Marburg 1996.
- Franz, Stephan (2004), *Grundlagen des ökonomischen Ansatzes: Das Erklärungskonzept des Homo Oeconomicus*, Working Paper der Universität Potsdam 2004-02. www.uni-potsdam.de/u/makrooekonomie/docs/studoc/stud7.pdf (25.04.2015).
- Freeman, Edward, R. (1984), *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Marshfield MA 1984.
- Freeman, R. Edward (1994), *The Politics of Stakeholder Theory, Some Future Directions*, in: *Business Ethics Quarterly* 4, No. 4, S. 409–421.
- Frey, B. F. (2000), *The impact of moral intensity on decision making in a business context*, in: *Journal of Business Ethics*, Nr. 26, S. 181–195.
- Fridl, Birgit (2005), *Controlling*, in: Bea, Franz Xaver/Friedl, Birgit/Schweitzer, Marcell (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung*, Stuttgart 2005, S. 235–335.
- Friedman, Milton (1963), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press 1963.
- Fritsch, Michael/Ewers, Hans-Jürgen/Wein, Thomas (2011), *Marktversagen und Wirtschaftspolitik: Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns*, München 2011.
- Furubotn, Eirik G./Richter, Rudolf (2005), *Institutions and Economic Theory*, Ann Arbor 2005.
- Gabisch, Günter (2003), *Unternehmen und Haushalte*, in: Berg, H./Cassel, D./Hartwig, K.-H. (2003), *Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik (Bd. 2)*. München 2003.
- Gardner, Howard (1983), *Frames of Mind. The theory of multiple intelligences*, New York 1983.
- Gardner, Howard (1999), *Intelligence Reframed. Multiple Intelligences for the 21st Century*, New York 1999.
- Gardner, Howard/Moran, Seana (2006), *The Science of Multiple Intelligences Theory: A Response to Lynn Waterhouse*, in: *Educational Psychologist*, Vol. 41, Nr. 4, S. 227–232.
- Gardner, Howard/Kornhaber, Mindy L. (1996), Warren K. Wake: *Intelligence. Multiple perspectives*, San Diego 1996.
- Geißler, Cornelia (2010), *Was ist Compliance Management?* in: *Harvard Business Manager*, Nr. 2, 2004, <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620695.html> (01.11.2012).
- Geissler, Harald/Heidsiek, Charlotte/Petersen, Jendrik (2010), *Organisationslernen im 21. Jahrhundert: Festschrift für Harald Geissler, Band 23 von Bildung und Organisation*, Pieterlen 2010.
- Gellerman, Saul W. (1986), *Why „good“ managers make bad ethical choices*, in: *Harvard Business Review*, July/August 1986, S. 85–90.
- Gilbert, Dirk, Ulrich (2001), *Social Accountability 8000 – Ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen?* in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 2. Jg. (2001), H. 2, S. 123–148.
- Gilman, Stuart C. (2005), *Ethics Codes and Codes of Conduct as tools for promoting an ethical and professional Public Service: Comparative Successes and Lessons*, Prepared for the PREM, the World Bank, Washington, DC, Winter 2005. www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf.
- Gneezy, Uri (2005), *Deception: The Role of Consequences*, in: *American Economic Review*, Vol. 95, Nr. 1, S. 384–394.
- Göbel, Elisabeth (2010), *Unternehmensethik*, Stuttgart 2010.
- Götzmann, Arnd (2010), *Wirtschaftsethik Workshop kompakt*, Norderstedt 2010.
- Grabner-Kräuter, Sonja (2000), *Zum Verhältnis von Unternehmensethik und Unternehmenskultur*, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, 1/3 (2000), S. 290–309.
- Graeff, Peter (2002), *Positive und negative ethische Aspekte von Korruption*, in: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 25, 2002, 3, S. 291–302. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-37838> (08.05.2015).

- Graf, Andrea (2002), Soziale Kompetenz – Eine Vergleichsstudie in deutschen und US-amerikanischen Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg. (2002), S. 376–391.
- Graham, John R./Harvey, Campbell R./Rajgopal, Shiva (2004). The Economic Implications of Corporate Financial Reporting, NBER Working Paper No. 10550, Issued in June 2004.
- Greene, Joshua D./Nystrom, Leigh E./Engell, Andrew D./Darley, John M. (2004), The Neural Bases of Cognitive Conflict and Control in Moral Judgment, in: Neuron, Vol. 44, Oktober 14, S. 389–400.
- Greenhouse, Linda (2003), Free Speech for Companies on Justices' Agenda, Ney York Times, 20.04.2003, <http://www.nytimes.com/2003/04/20/us/free-speech-for-companies-on-justices-agenda.html?n=Top%2fReference%2fTimes%20Topics%2fPeople%2fG%2fGreenhouse%2c%20Linda> (04.04.2013).
- Große-Oetringhaus, Wigand F. (1993), Sozialkompetenz – ein neues Anspruchsniveau für die Personalpolitik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), S. 270–295.
- Grünewald, B. (2010), Gesinnung oder Verantwortung? Über den Widersinn der Entgegensetzung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik, in: Busche, H./Schmitt, A. (Hrsg.), Kant als Bezugspunkt philosophischen Denkens, Würzburg 2010, S. 85–100.
- Guiso, Luigi/Sapienza, Paola/Zingales, Luigi (2006), Does Culture Affect Economic Outcomes? in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 20 (Spring 2006), Nr. 2, S. 23–48.
- Gürerk, Özgür/Irlenbusch, Bernd/Rockenbach, Bettina (2006), The Competitive Advantage of Sanctioning Institutions, in: Science, Vol. 312 April, S. 108–111.
- Güth, W./Schmittberger R./Schwarze, B. (1982), An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining, in: Journal of Economic Behavior and Organization Vol. 3, Nr. 4, S. 367–388.
- Haas, Robert D. (1994), Unternehmensethik als globale Herausforderung, Zur Umsetzung ethischer Werte bei Levi Strauss & Co., in: Forum Wirtschaftsethik, 2. Jg. (1994), Nr. 2, S. 1–3.
- Habermas, Jürgen (1975), Strukturwandel der Öffentlichkeit, 7. Auflage, Neuwied und Berlin 1975.
- Habermas, Jürgen (1991), Erläuterungen zur Diskursethik, Frankfurt a. M. 1991.
- Hahn, Dietger (1997), Controlling in Deutschland – State of the Art, in: Gleich, Ronald/Seidenschwarz, Werner (Hrsg.), Die Kunst des Controllings, München 1997.
- Haidt, J./Koller, S./Dias, M. (1993), Affect, culture, and morality, or is it wrong to eat your dog? in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 65, S. 613–628.
- Härtel, Hans-Hagen (2004), Fundamentaler Wandel der Maßstäbe, in: Wirtschaftsdienst, 84. Jg. (2004), Heft 6, S. 347–350.
- Hausmann, Daniel M./McPherson, Michael (2006), Economic Analysis, Moral Philosophy, and Public Policy, Second Edition, Cambridge 2006.
- Hawk, Barry, E. (1987), United States, Common Market and International Antitrust: A Comparative Guide, Clifton, NJ, 1987.
- Hay Group (2011), Führungskräfte für eine neue Welt. Was die Zukunft von Führungskräften verlangt. www.haygroup.com/.../de/Leadership_2030_Whitepaper_DE_web.pdf.
- Hayek, Friedrich August von (1969), Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: Hayek, Friedrich August von (Hrsg.), Freiburger Studien, Tübingen 1969.
- Hayek, Friedrich August von (1971), Die Verfassung der Freiheit. Mohr (Siebeck), Tübingen 1971, S. 76.
- Hayek, Friedrich August von (1975), Die Anmaßung von Wissen, in: ORDO (Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft), Vol. 26 (1975), S. 12–21.
- Hayek, Friedrich August von (1976), Law, legislation and liberty, The Mirage of Social Justice, Vol. 2, Chicago, London 1976.

- Hayek, Friedrich August von (1978), *Competition as a Discovery Procedure*, in: *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas*, Chicago 1978 (first printed as a lecture 1968).
- Hayek, Friedrich August von (1979), *Law, legislation and liberty, The Political Order of Free People*, Vol. 3, Chicago, London 1979.
- Hayek, Friedrich August von (1980), *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*, Band 1: *Regeln und Ordnung*, München 1980.
- Heald, Morrell (1957), *Managements Responsibility to Society: The Growth of an Idea*, in: *The Business History Review*, Vol. 31 (1957), S. 375–384.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1820), *Grundlinien einer Philosophie des Rechts oder Naturrecht und Staatswissenschaft um Grundrisse*, nach der Ausgabe v. Eduard Gans hrsg. und mit einem Anhang versehen v. Hermann Klenner, Berlin 1981.
- Hegel, Georg, Wilhelm, Friedrich (1970), *Enzyklopädie der philosophischen Wissenschaften im Grundrisse*. Band 2. G.W.F. Hegel: *Werke in 20 Bänden*, Band 9, Berlin 1970.
- Herder-Dorneich, Phillip (1957), *Theorie der Bestimmungsfaktoren finanzwissenschaftlicher Staatstätigkeit*, wirtschaftswissenschaftliche Dissertation, Freiburg 1957.
- Hersch, Jeanne (1981), *Das philosophische Staunen – Einblicke in die Geschichte des Denken*, München 1981.
- Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H. (1993), *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*, 6. A., Englewood Cliffs 1993.
- Hey, Dieter/Schröter, Armin (1985), *Muß-Bedingungen beim Führen: Theorie und Praxis*, in: Bayer, Hermann (Hrsg.), *Unternehmensführung und Führungsethik*, Heidelberg 1985, S. 29–48.
- Hill, Wilhelm (1996), *Der Shareholder Value und die Stakeholder*, in: *Die Unternehmung*, 50. Jg. (1996), S. 411–420.
- Hilpert, Konrad (1991), *Die Menschenrechte, Geschichte, Theologie, Aktualität*, Düsseldorf 1991.
- Hobbes, Thomas (1651), *Leviathan*, Darmstadt 1996. Online: https://www.kuwi.europa-uni.de/de/.../hobbes_leviathan-1651_.pdf (26.04.2015).
- Hodgson, Geoffrey M. (2009), *The Great Crash of 2008 and the reform of economics*, in: *Cambridge Journal of Economics*, No. 33 (2009), S. 1205–1221.
- Hofer, Charles Warren/Schnedel, Dan (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul et al. 1978.
- Höffe, Otfried (1992), *Einleitung*, in: Höffe, Otfried (Hrsg.), *Einführung in die utilitaristische Ethik, Klassische und zeitgenössische Texte*, 2. Auflage 1992.
- Höffe, Otfried (1997a), *Gerechtigkeit*, in: Höffe, Otfried (Hrsg.), *Lexikon der Ethik*, 5. Aufl., München 1997, S. 91–95.
- Höffe, Otfried (1997b), *Moral*, in: *Lexikon der Ethik*, 5. Auflage, München 1997, S. 204–206.
- Höffe, Otfried (2011), *Immanuel Kant: Schriften zur Geschichtsphilosophie*, Berlin 2011.
- Hoffmann, Johannes/Reisch, Lucia A./Scherhorn, Gerhard (1998), *Ethische Kriterien zur Bewertung von Unternehmen, Bericht über den Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden*, in: *Forum Wirtschaftsethik*, 6. Jg. (1998), Nr. 4, S. 3–6.
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan/Minkov, Michael (2010), *Cultures and Organizations – Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York 2010.
- Holzmann, Robert (2015), *Wirtschaftsethik*, Wiesbaden 2015.
- Homann, Karl (1999), *Die Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen*, in: Korff, Wilhelm (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*. Band 1: *Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik*, Gütersloh 1999, S. 322–343.
- Homann, Karl (2003a), *Unternehmensethik und Korruption*, in: Lütge, Christoph (Hrsg.), *Anreize und Moral*, Münster 2003, S. 233–267.

- Homann, Karl (2003b), Taugt die abendländische Ethik noch für das 21. Jahrhundert? in: Lütge, Christoph (Hrsg.), Anreize und Moral, Münster 2003, S. 3–25.
- Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992), Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen 1992.
- Horn, Christoph (1997), Wert, in: Höffe, Otfried (Hrsg.), Lexikon der Ethik, 5. Aufl., München 1997.
- Hornstein, Harvey A./Fisch, Elisha/Holmes, Michael (1968), Influence of a model's feeling about his behavior and his relevance as a comparison other on observers' helping behavior, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 10 (3), Nov 1968, S. 222–226.
- Hubig, Christoph (2001), Was leisten Ingenieurskodizes? Über ethische Ingenieursverantwortung in: Ethik Magazin, 3. Jg. (2001), S. 12–17.
- Hühns, Erik/Hühns, Ingeborg (1963), Bauer, Bürger, Edelmann: Leben im Mittelalter., Verlag Neues Leben, Berlin 1963.
- Hume, David (1739), A treatise of human nature, reprinted in Penguin Classics, London 1985.
- Ichino, Andrea/Maggi, Giovanni (1999), Work environment and individual background: explaining regional shirking differentials in a large Italian firm, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 115 (August 1999), S. 1057–1090.
- Industrie und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken (2012), Corporate Social Responsibility, Nürnberg 2014. www.ihk-nuernberg.de/.../Broschuere-Corporate-Social-Responsibility. (23.10.2015).
- Information Factory (2014), Schweiz führt?! Eine Studie über Werte, Aufgaben und Wirksamkeit von Führung. www.information-factory.com/.../Schweiz_fuehrt_ueber_Wirksamkeit_v.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2012), Führungskultur im Wandel Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, Berlin 2012. www.inqa.de/SharedDocs/.../fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?
- Institute of Leadership & Management (2014), Beyond the bonus: driving employee performance. <https://www.i-l-m.com/About-ILM/Research-programme/Research-reports/beyond-the-bonus>.
- Jacobs, K. C./Campbell, D. T. (1961), The perpetuation of an arbitrary tradition through several generations of a laboratory microculture, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 62, S. 649–658.
- Jain, Arvid K. (2001), The political economy of corruption, Routledge, London 2001.
- Jaumann, Herbert (2010), Diskurse der Gelehrtenkultur in der Frühen Neuzeit: Ein Handbuch Berlin 2010.
- Jensen, Annette (2003), Verhaltenskodizes machen Schule, in: Mitbestimmung, 9/2003, S. 18–21.
- Jensen, Michael/Meckling, William (1976), Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, Nr. 4, S. 305–360.
- Johannes Paul II. (1991), Centesimus annus, http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/de/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html.
- Jonas, K./Stroebe, W./Hewstone, M. (2007), Sozialpsychologie, Eine Einführung, 5. Auflage, Heidelberg 2007.
- Joussen, E. (2008), Das Obmudsmann-System, in: Röhrlich, R. (Hrsg.), Methoden der Korruptionsbekämpfung, 1. Auflage, Berlin 2008, S. 49–56.
- Joussen, E. (2010), Sicher handeln bei Korruptionsverdacht, Berlin 2010.
- Judge, T. A./Bono, J. E. (2000), Five-factor model of personality and transformational leadership, in: Journal of Applied Psychology, No. 85, 751–765.
- Kant, Immanuel (1785), Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, (A) in: Werksausgabe Band VII, hrsg. von Wilhelm Weischedel, Frankfurt a. M. 1974, erste Auflage 1785 Internetausgabe (B) <http://www.korpora.org/kant/aa04.html> (17.04.2015).
- Kant, Immanuel (1788a), Kritik der praktischen Vernunft, in Werkausgabe Band VII, hrsg. von Wilhelm Weischedel, Frankfurt a. M. 1974, erste Auflage 1788. Online (1788b), www.wissensnavigator.com/documents/kritikderpraktischenvernunft.pdf.

- Kant, Immanuel (1793), Die Religion innerhalb der Grenzen der bloßen Vernunft. Die Metaphysik der Sitten. <http://www.korpora.org/kant/aa06.html>.
- Kant, Immanuel (1797), Die Metaphysik der Sitten, Zweiter Teil: metaphysische Anfangsgründe der Tugendlehre, in: Werkausgabe Band VIII, hrsg. von Wilhelm Weischedel, Frankfurt a. M. 1974.
- Kant, Immanuel (1797), Über ein vermeintes Recht aus Menschenliebe zu lügen. <http://korpora.zim.uni-duisburg-essen.de/kant/aa08.html> (17.04.2015).
- Kant, Immanuel (1798), Die Metaphysik der Sitten, Erster Teil: metaphysische Anfangsgründe der Rechtslehre, in: Werkausgabe Band VIII, hrsg. von Wilhelm Weischedel, Frankfurt a. M. 1974, erste Auflage 1797 (A), zweite Auflage 1798 (B), Internetausgabe (C) <http://www.korpora.org/kant/aa04.html> (erster und zweiter Teil) (15.04.2015).
- Kant, Immanuel (1790), Zum ewigen Frieden, Anhang, in: Werke Band VI, Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik, Darmstadt 1970.
- Katz, Daniel/Kahn, Robert L. (1952), Some recent findings in human-relations industry, in: Swanson, Jane E./Newcomb, Theodore M./Hartley, E. L. (Hrsg.), Readings in social psychology, New York 1952, S. 650–665.
- Kerber, Walter S. J. (1989), Zum Ethos von Führungskräften, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.), Unternehmensethik, Stuttgart 1989, S. 273–283.
- Keuchel, Jan (2002), Aufseher nehmen Exportwirtschaft ins Visier, in: Handelsblatt vom 14.10.2002. <http://www.handelsblatt.com/archiv/schmiergeldzahlungen-ins-ausland-nicht-mehr-absetzbar-aufseher-nehmen-exportwirtschaft-ins-visier/2203170.html>.
- Kiefer, Heinz J. (1985), Grundwerte-orientierte Unternehmenspolitik und ethisches Vorbild der Führungskräfte, in: Bayer, Hermann (Hrsg.), Unternehmensführung und Führungsethik, Heidelberg 1998, S. 59–73.
- Kierkegaard, Søren (1851): Entweder-Oder, in: Viktor Eremita (Hrsg.), Entweder-Oder. Ein Lebensfragment. Aus dem Dänischen von Alexander Michelsen und Otto Gleiß, Leipzig 1885.
- Kirchgässner, Gebhard (1991), Homo Oeconomicus, Tübingen 1991.
- Kirkpatrick, S. A./Locke, E. A. (1991), Leadership: Do traits matter? Academy of Management Executive, Nr. 5, S. 48–60.
- Klump, R. (2011), Wirtschaftspolitik – Instrumente, Ziele und Institutionen, 2 Auflage München 2011.
- Koch, Walter A. S./Czogalla, Christian/ Ehret, Martin (2008), Grundlagen der Wirtschaftspolitik, 3. Auflage, Stuttgart 2008.
- Kohlberg, Lawrence (1971), From Is to Ought, in: Mishel, Th. (Hrsg.), Cognitive Development and Epistemology, New York 1971, S. 151–236.
- Kohlberg, Lawrence (1996), Die Psychologie der Moralentwicklung. Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1996.
- Kokot, Friederich/Schmidt, Matthias (2005) (Hrsg.), Werte schaffen Zukunftsfähigkeit, mit Praktikern im Gespräch über verantwortungsbewusste Unternehmensführung, München und Mering 2005.
- Korff, Wilhelm (1999), Ethische Entscheidungsverfahren, in: Korff, Wilhelm (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 1: Verhaltensbestimmung von Wirtschaft und Ethik, Gütersloh 1999, S. 309–322.
- Kößler, Michael (2001), Der gerechte Lohn aus betriebswirtschaftlicher und philosophischer Sicht, Linz 2001.
- Kreikebaum, H. (1996), Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1996.
- Kreikebaum, Hartmut/Behnam, Michael/Gilbert, Dirk Ulrich (2001), Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, Wiesbaden 2001.

- Krell, Gertraude (1999), Personal, in: Korff, Wilhelm (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns, Gütersloh 1999, S. 340–354.
- Kumlin, Rainer (2010), Chancen und Risiken leistungsorientierter Vergütungssysteme, Hamburg 2010.
- Lambsdorff, Johann Graf (2002), Korruption – Ausmaß und ökonomische Folgen, in: Wirtschaftsdienst, Bd. 31, Heft 9, S. 544–547.
- Laschet, Helmut (2013), Die neue Transparenz, Ärzte Zeitung vom 27.11.2014, http://www.aerztezeitung.de/politik_gesellschaft/arzneimittelpolitik/article/850815/pharma-kodex-neue-transparenz.html.
- Lawler, Edward E. (1993), Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible? in: The Academy of Management Executive, Vol. 8 (1994), S. 69–76.
- Lay, Rupert (1989), Ethik für Manager, Düsseldorf 1989.
- Leisinger, Klaus M. (1997), Unternehmensethik, Globale Verantwortung und modernes Management, München 1997.
- Lenk, Hans/Mehring, Matthias (1989), Der Ingenieur als Experte eines freien Berufes und seine Verantwortung in der technisierten Gesellschaft, in: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.), Unternehmensethik, Stuttgart 1989, S. 333–347.
- Lenz, Hansrudi (2008), Der Rationale Prüfer und moralische Normen: Ist der Ethikkodex für Wirtschaftsprüfer mehr als nur ein Lippenbekenntnis? in: Scherer, Andreas Georg/Patzer, Moritz (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden 2008, S. 315–336.
- Leo XIII. (1891), Über die Arbeiterfrage, Enzyklika RERUM NOVARUM. www.christusrex.org/www1/overkott/rerum.htm (04.05.2015).
- Lewin, Kurt/Lippitt, Ronald/White, Ralph K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“, in: Journal of Social Psychology, Jg. 10, 1939, S. 271–299.
- Lind, Georg (1989), Moralische Entwicklung in betrieblichen Organisationen, in: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.), Unternehmensethik, Stuttgart 1989, S. 299–314.
- Lindblom, Charles, E. (1965), The Intelligence of Democracy, New York 1965.
- Lin-Hi, Nick (2014), Der Ehrbare Kaufmann: Tradition und Verpflichtung, in: Industrie und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken (Hrsg.), Der Ehrbare Kaufmann, Nürnberg 2014.
- Lohrie, Achim/Merck, Johannes (2000), Sozialverantwortung im Handel, Praktische Erfahrungen beim Otto Versand unter besonderer Berücksichtigung des SA 8000, in: Bausch, Thomas/Kleinfeld, Annette/Steinmann, Horst (Hrsg.), Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis, München 2000, S. 43–54.
- Lück, Helmut E./Manz, Wolfgang (1973), Die Technik der verlorenen Briefe – Ein neues Instrument verhaltensbezogener Einstellungsmessung? in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 2, Heft 4, S. 352–365.
- Luhmann, Niklas (2000), Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 2000.
- Madrian, Jens-Peter (1998), Interessenorientierte Unternehmensführung: eine organisations-theoretische Analyse am Beispiel großer Aktiengesellschaften, Kovac, Hamburg 1998.
- Maier, Hans (1997), Wie universal sind Menschenrechte? Freiburg 1997.
- Majca, Marin (2003), Jeden Tag ein Kind retten, in: Berliner Zeitung, vom 28.10.2003. <http://www.berliner-zeitung.de/archiv/der-amerikaner-jeffrey-wigand-hat-die-tabakindustrie-milliarden-gekostet-auf-reisen-wirbt-er-fuer-eine-rauchfreie-welt-jeden-tag-ein-kind-rette-n,10810590,10125580.html>.
- Mandeville, Bernard de (1732), The Fable of the Bees; or, Private Vices, Public Benefits, London 1714 (Erstausgabe 1714).

- Margolis, Joshua Daniel/Walsh, James Patrick (2001), *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*, Ann Arbor MI 2001.
- Markham, Jerry W. (2006), *A financial history of modern U.S. corporate scandals from Enron to reform*, Armonk, N. Y.: Sharpe 2006.
- Martin, Douglas (2012), Roger Boisjoly, 73, dies; warned of shuttle danger, in: *New York Times* vom 03.02.2012. http://www.nytimes.com/2012/02/04/us/roger-boisjoly-73-dies-warned-of-shuttle-danger.html?_r=2.
- Marx, Karl (1843), *Zur Judenfrage*, Geschrieben August bis Dezember 1843. http://www.mlwerke.de/me/me01/me01_347.htm.
- Mascha, Andreas (2013), Sinnorientierte Führungsphilosophie im 21. Jahrhundert, in: Otto Zsok: *Sinn-orientierte Führungslehre nach Walter Böckmann. Leben und Werk des Bielefelder Soziologen*, St. Ottilien 2013, S. 277–288.
- Maslow, A. H. (1943), A theory of human motivation, in: *Psychological Review*, Vol. 50 (4), Jul 1943, S. 370–396.
- Max, Reinhard/Wulsdorf, Helge (2002), *Christliche Sozialethik*, Paderborn 2002.
- McLean, Bethany (2001), Why Enron went bust, in: *Fortune*, December 24, 2001, S. 53–58.
- Mead, George Herbert (1968), *Geist Identität und Gesellschaft*, Frankfurt a. M. 1968.
- Meyer-Krahmer, Frieder (1979), *Politische Entscheidungsprozesse und Ökonomische Theorie der Politik*, Frankfurt 1979.
- Milgrom, Paul/Roberts, John (1992), *Economics, Organization & Management*, Upper Saddle River NJ 1992.
- Mill, John Stuart (1844), *Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy*, London 1844, <http://www.econlib.org/library/Mill/mlUQP5.html> (25.04.2015).
- Mill, John Stuart (1848), *Grundsätze der Politischen Ökonomie*, in: Gomperz, Theodor (Hrsg.), *John Stuart Mill's Gesammelte Werke*, Leipzig 1869.
- Mill, John Stuart (1863), *Utilitarianism*, London 1863. Wiederabgedruckt: Hayes Barton Press, 1924. Online: <http://www.gutenberg.org/files/11224/11224-h/11224-h.htm> (26.04.2015).
- Mill, John Stuart (1976), *Utilitarismus*, 1861, Stuttgart Reclam 1976.
- Mill, John Stuart (1992), *Utilitarismus*, in: Höffe, Otfried (Hrsg.), *Einführung in die utilitaristische Ethik, Klassische und zeitgenössische Texte*, 2. Auflage, Tübingen 1992, S. 84–97.
- Mill, John Stuart (2006), *Utilitarismus*, 1861, übersetzt von Manfred Kühn, Hamburg 2006.
- Mintzberg, H./Gosling, J. (2004), Die fünf Welten eines Managers, in: *Harvard Business Manager*, April 2004, S. 46–59.
- Mitteis, Heinrich (1976), Über den Rechtsgrund des Satzes „Stadtluft macht frei“. In: Erika Kunz (Hrsg.), *Festschrift Edmund E. Stengel zum 70. Geburtstag am 24. Dezember 1949* dargebracht von Freunden, Fachgenossen und Schülern. Böhlau, Münster u. a. 1952, S. 342–358, (Auch in: Carl Haase (Hrsg.), *Die Stadt des Mittelalters. Band 2: Recht und Verwaltung*. 2. Auflage, Darmstadt 1976, ISBN 3-534-04680-3, (= Wege der Forschung 244), S. 182–202).
- Molitor, Bruno (1989), *Wirtschaftsethik*, München 1989.
- Müller-Armack, Alfred (1947), *Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft*, Hamburg 1947.
- Nass, Elmar (2003), *Der Mensch als Ziel der Wirtschaftsethik: eine finalethische Positionierung im Spannungsfeld zwischen Ethik und Ökonomie*, Schöningh, Paderborn 2003.
- Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1987), *Wir, die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur*, Weinheim u. a. 1987.
- Noll, Bernd (2002), *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, Stuttgart 2002.
- Nowak, Eric (1997), *On investment performance and corporate governance*, Bamberg, 1997.
- Nusser, Karl-Heinz (1992), *Vertragsethik*, in: Pieper, Annemarie (Hrsg.), *Geschichte der neuen Ethik*, Band 1: Neuzeit, Tübingen 1992, S. 47–65.
- Oechsler, Walter A. (1997), *Personal und Arbeit*, 6. Auflage, München, Wien 1997.

- Oettinger, Renate (2015), Wie sieht die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers aus? <http://www.channel-partner.de/a/wie-sieht-die-fuersorgepflicht-des-arbeitgebers-aus,287248>. (25.06.2015).
- Ogbonna, Emmanue (1993), Managing organisational culture: fantasy or reality, *Human Resource Management Journal*, 3, 2 (1993), S. 42–54, in: Jon Billsberry (ed.) *The Effective Manager*, Open University, Milton Keynes 1997.
- Ogger, Günther (2001), *Der Börsenschwindel*, Bertelsmann, München 2001.
- Oppenrieder, Bernd (1986), Implementationsprobleme einer Unternehmensethik, Diskussionsbeiträge, Heft 34 des Lehrstuhls für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Prof. Dr. Horst Steinmann, Nürnberg 1986.
- Osterloh, Margit (1989), Unternehmensethik und Unternehmenskultur, in: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.), *Unternehmensethik*, Stuttgart 1989, S. 143–161.
- Paine, Lynn Sharp (1994), Managing for Organizational Integrity, in: *Harvard Business Review*, 1994, March-April, S. 106–117.
- Parry, K. W./Proctor-Thomson, S. B. (2002), Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings, in: *Journal of Business Ethics*, No. 35, S. 75–96.
- Pech, J. C. (2007), *Bedeutung der Wirtschaftsethik für die marktorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden 2007.
- Pelz, Waldemar (2014), Das Gießener Inventar der Transformationalen Führungskompetenzen, Diskussionspapier der THM Business School, Gießen 2014. www.transformationale-fuehrung.com/Transfromationale-Fuehrung-Inv.
- Pelz, Waldemar (2015), Transformationale Führung – Diagnose und Umsetzung in der Praxis, in: Au, Corinna von (Hrsg.), *Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Nachhaltige Führungsansätze und Theorien*. Berlin 2015.
- Perry, Susan (2003), Social conventions in Wild White-faced Capuchin Monkeys: Evidence for Traditions in a Neotropical Primate, in: *Current Anthropology*. Bd. 44, Nr. 2, vom April 2003, S. 241–268.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E./Fiedler, M./Royer, S. (2012), *Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*, Stuttgart 2012.
- Pies, Ingo/Blome-Drees, Franz (1993), Was leistet die Unternehmensethik? in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg. (1995), S. 175–179.
- Pittroff, E. (2011), *Whistle-Blowing-Systeme in deutschen Unternehmen: Eine Untersuchung zur Wahrnehmung und Implementierung*, Gabler 2011.
- Porter, Michael E. (2013), *Wettbewerbsstrategien, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 12. Auflage (1. Auflage 1983), Frankfurt/a. M. 2013.
- Post, James, E./Preston, Lee E./Sachs, Sybille (2002), *Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press 2002.
- Prentice, W. C. H. (2004), Understanding Leadership, *Harvard Business Review* 1/2004, S. 102–109.
- Pritzl, Rupert F. J./Schneider, Friedrich (1999), Korruption, in: Korff, Wilhelm (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 4: Ausgewählte Handlungsfelder, Gütersloh 1999, S. 310–333.
- Probst, Gilbert J. B. (1987), *Selbst-Organisation, Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin, Hamburg 1987.
- Probst, Gilbert, Raisch, Sebastian (2004), Die Logik des Niedergangs, in: *Harvard Businessmanager*, März 2004, S. 37–45.
- Prognos, A. G. (2003), *Betriebswirtschaftliche Aspekte familienfreundlicher Maßnahmen*, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2003.
- Pruckner, Gerald J./Sausgruber, Rupert (2009), Honesty on the Streets. A Natural Field Experiment on Newspaper Purchasing, Working Paper of The Austrian Center for Labor Economics and the Analysis of the Welfare State, Nr. 0924, Oktober 2009. www.labornrn.at/wp/wp0924.pdf.

- Quante, Michael (2003), Einführung in die Allgemeine Ethik, Darmstadt 2003.
- Rapoport, Anatol/Chammah, Albert M. (1970), Prisoner's Dilemma – A Study in Conflict and Cooperation. 2. Auflage. University of Michigan Press, Ann Arbor 1970.
- Rappaport, Alfred (1995), Shareholder value: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.
- Rawls, John (1971), A Theory of Justice, Harvard University Press, Cambridge Massachussets 1971.
- Rawls, John (1979), Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt a. M. 1979.
- Rawls, John (1999), A Theory of Justice, Harvard University Press, Cambridge Massachussets (revised edition 1999: [www.univpgri-palembang.ac.id/.../John%20Rawls%20-%20A%20Theory%20\(04.05.2015\)\)](http://www.univpgri-palembang.ac.id/.../John%20Rawls%20-%20A%20Theory%20(04.05.2015)))).
- Rebstock, Michael (1993), Moralische Entwicklung in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg. (1993), S. 807–818.
- Reichel, Peter (1981), Politische Kultur der Bundesrepublik, UTB, Opladen 1981.
- Reichwald, R./Möslein K. (1997), Organisation: Strukturen und Gestaltung, Arbeitsberichte der TU-München, [http://www.sysedv.tu-berlin.de/intranet/kc-kb.nsf/eab33685727bd57fc1256979005d9f28/126F3BD9F313E1AEC1256D39007EC321/\\$File/organisation.pdf?OpenElement](http://www.sysedv.tu-berlin.de/intranet/kc-kb.nsf/eab33685727bd57fc1256979005d9f28/126F3BD9F313E1AEC1256D39007EC321/$File/organisation.pdf?OpenElement) (24.10.2012).
- Reinhard Kirste, Tugenden, Laster, Gebote. Versuch einer Zuordnung. <http://www.rpi-virtuell.net/workspace/CF7AB46-2FDA-475C-A6C7-3F92D3174C51/Tugend%20und%20Laster/Kirste-Tugenden-Laster.pdf>.
- Retzmann, Thomas (1997), Wirtschaft-, Unternehmens-, und Führungsethik – eine gute Gelegenheit zur moralischen Bildung von Führungskräften? in: Geißler, Harald (Hrsg.), Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung, Neuwied, Kriftel, Berlin 1997, S. 283–306.
- Rhode-Liebenau, Björn (2005), Whistleblowing – Beitrag der Mitarbeiter zur Risikokommunikation, Düsseldorf 2005.
- Richter, Manfred (1994), Personalführung, 3. Auflage, Stuttgart 1994.
- Ridderbusch, Katja (2010), Jack Welsch Gnadenloser Antreiber, in: Handelsblatt vom 10.06.2010. http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/jack-welch-gnadenloser-antreiber/v_detail_tab_print/3458044.html.
- Ritter, Joachim/Gründer, Karlfried/Gabriel, Gottfried (1984), Historisches Wörterbuch der Philosophie, Basel 1984.
- Ross Jr., W. T./Robertson, D. C. (2000), Lying: The impact of decision context. Business Ethics Quarterly, Nr. 10, S. 409–440.
- Ross, Stephen A. (1973), The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: American Economic Review, 1973, Vol. 63, Nr. 2, S. 134–39.
- Rost, Joseph Clarence (1993), Leadership for the Twenty-first Century, Westport, Connecticut 1993.
- Roth, A. E./Prasnikar, V./Okuno-Fujiwara, M./Zamir, S. (1991), Bargaining and Market Behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh, and Tokyo: An Experimental Study, in: American Economic Review, Vol. 81, Nr. 5, S. 1068–1095.
- Saint-Exupéry, Antoine de (1951), Die Stadt in der Wüste, Citadelle, Düsseldorf, 1951.
- Sanfey, Alan et al. (2002), The neutral basis of economic decision-making in the ultimatum game, in: Science, Vol. 300 (2002), S. 1755–1758.
- Schäfer, Michael (2009), Geschichte des Bürgertums, Köln 2009.
- Schaltegger, Stefan (1999), Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung, Eine politisch-ökonomische Perspektive, in: Die Unternehmung, 53. Jg. (1999), Nr. 1, S. 3–20.

- Schefold, Bertram (1989), Platon (428/427-348/347) und Aristoteles (384-322), in: Starbatty, Joachim (Hrsg.), *Klassiker des ökonomischen Denkens*, München 1989.
- Schein, Edgar H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass 2004.
- Scherer, Andreas Georg (1997), Spirale nach unten? Zur Verantwortung multinationaler Unternehmen bei der Etablierung weltweiter Sozial- und Umweltstandards, in: *Forum Wirtschaftsethik*, 5. Jg. (1997), Nr. 3, S. 11–13.
- Scherer, Andreas Georg (2003), *Multinationale Unternehmen und Globalisierung, Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung*, Heidelberg 2003.
- Schieffer, Alexander (1998), *Führungspersönlichkeit, Struktur, Wirkung und Entwicklung erfolgreicher Top-Führungskräfte*, Wiesbaden 1998.
- Schlesinger, Christian (2006), Abschied vom IQ, in: *Die Wirtschaftswoche* vom 22.12.2007, Nr. 52, S. 124–130.
- Schlick, Christopher M./Bruder, Ralph/Luczak, Holger (2010), *Arbeitswissenschaft*, Berlin 2010.
- Schmidt, Heinrich (1982), *Philosophisches Wörterbuch*, hrsg. von Georgi Schischkoff, 21. Aufl., Stuttgart 1982.
- Schmidt, Karen (1994), Die Steilmann-Gruppe, in: *Forum Wirtschaftsethik*, 2. Jg. (1994), Nr. 3, S. 3–5.
- Schmidt, Walter (1986), *Führungsethik als Grundlage betrieblichen Managements*, Heidelberg 1986.
- Schnebel, Eberhard/Bienert, Margo A. (2004), Implementing Ethics in Business Organizations, in: *Journal of Business Ethics*, Nr. 53, 2004, S. 203–211.
- Schneider, Armin (1993), Ethik bei der Auswahl von Führungskräften: Herausforderungen an die Weiterbildung, Frankfurt a. M. u. a. 1993.
- Schneider, Dieter (1990), Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)* 42 (10), S. 869–891.
- Schopenhauer, Arthur (1839), *Die beiden Grundprobleme der Ethik*, Zürich 1977.
- Schopenhauer, Arthur (1840), *Preisschrift über die Grundlage der Moral*, Hamburg 2006.
- Schreyögg, Georg (1991), Kann und darf man Organisationskulturen verändern? in: Dülfer, Eberhard (Hrsg.), *Organisationskultur*, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S. 201–214.
- Schüller, Bruno (1980), Die Begründung sittlicher Urteile, Typen ethischer Argumentation in der Moralthologie, 2. Auflage, Düsseldorf 1980.
- Schulte, Bernd (2000), Das deutsche System der sozialen Sicherheit. Ein Überblick, in: Allmendinger, Jutta/Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang (Hrsg.), *Soziologie des Sozialstaates*, München, 2000, S. 15–38.
- Schumpeter, Joseph A. (1911), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, München, Leipzig 1911.
- Schumpeter, Joseph A. (1993), *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 7. Auflage, Tübingen 1993.
- Schuschanaschwili, G. G. (1987), Sokrates, in: Erhard Lange (Hrsg.), *Philosophenlexikon*, Berlin 1987, S. 853–856.
- Schwaninger, Markus (2008), Anatol Rapoport (May 22, 1911–January 20, 2007), pioneer of systems theory and peace research, mathematician, philosopher and pianist, in: *Wiley Online Library Systems Research and Behavioral Science* Volume 24, Issue 6, S. 655–658.
- Schwarz, Gunter Christian/Holland, Björn (2002), Enron, WorldCom ... und die Corporate-Governance-Diskussion, in: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 23. Jg., 13. September 2002, Heft 37, S. 1661–1672.
- Schwarze, Gunter (2007), „Gibt es gerechten Reichtum? oder Wie kommt das Kamel durch's Nadelöhr?“, Von einer Tagung in Brandenburg, Morgenandacht am 11.03.2007, www.oekonomie-und-kirche.de/diskussion/Kamel.pdf.

- Scott-Morgan, Peter (1994), *Die heimlichen Spielregeln: Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen*, Frankfurt a. M., New York 1994.
- Seidel, Eberhard (1978), *Betriebliche Führungsformen*, Stuttgart 1978.
- Seidel, Eberhard (1995), *Ökologisches Controlling – Zur Konzeption einer ökologisch verpflichteten Führung von und in Unternehmen*, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre*, 3. Auflage, Stuttgart 1995, S. 353–372.
- Seifert, Charles u. a. (2003), *Effects of Multisource Feedback and a Feedback Faciliator on the Influence Behavior of Managers Toward Subordinates*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (2003), No. 3, S. 561–569.
- Sherif, M. (1935), *A study of some social factors in perception*. *Archives of Psychology*, Vol. 187, S. 1–60.
- Simma, Bruno/Heinemann, Andreas (1999), *Codes of Conduct*, in: Korff, Wilhelm (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 2: *Ethik wirtschaftlicher Ordnungen*, Gütersloh 1999, S. 403–418.
- Singhapakdi, A./Vitell, S. J./Kraft, K. L. (1996), *Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals*, in: *Journal of Business Research*, Nr. 36, S. 245–255.
- Smart, John J. C. (1992), *Extremer und eingeschränkter Utilitarismus*, in: Höffe, Otfried (Hrsg.), *Einführung in die Utilitaristische Ethik, Klassische und zeitgenössische Texte*, 3. Auflage, Tübingen 2003, S. 167–182.
- Smith, Adam (1759), *The Theory of the Moral Sentiments*, Edinburgh 1759.
- Smith, Adam (1776), *An Inquiry into the Nature and causes of the wealth of nations*, Edinburgh 1776. <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN8.html> (25.04.2015).
- Smith, Adam (1993), *Der Wohlstand der Nationen*, DTV, 6. Aufl. München 1993.
- Staffelbach, Bruno (1994), *Management-Ethik, Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftliche Sicht*, Bern, Stuttgart, Wien 1994.
- Starbatty, Joachim (1985), *Die englischen Klassiker der Nationalökonomie*, Darmstadt 1985.
- Starbatty, Joachim (1999), *Das Menschenbild in den Wirtschaftswissenschaften*, Tübinger Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Nr. 176, <https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/handle/10900/47437> (20.04.2015).
- Steinherr, Christian/Steinmann, Horst/Olbrich, Thomas (1997), *Die US-Sentencing Commission Guidelines, eine Dokumentation*, Diskussionsbeitrag Nr. 90 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1997.
- Steinmann, Horst (1973), *Zur Lehre von der „gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“*, zugleich eine Kritik des Davoser Manifests, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 2. Jg.(1973), S. 467–473.
- Steinmann, Horst/Kustermann, Brigitte (1999), *Unternehmensethik und Management: Überlegungen zur Integration der Unternehmensethik in den Managementprozess*, in: Korff, Wilhelm (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 3: *Ethik wirtschaftlichen Handelns*, Gütersloh 1999, S. 210–231.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1991), *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart 1991.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1994), *Grundlagen der Unternehmensethik*, 2. Auflage, Stuttgart 1994.
- Steinmann, Horst/Oppenrieder, Bernd (1985), *Bernd, Brauchen wir eine neue Unternehmensethik?* in: *Die Betriebswirtschaft*, 45 Jg. (1985), S. 170–183.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1991), *Management heute*, Wiesbaden 1991.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005), *Management – Grundlagen der Unternehmensführung*, Wiesbaden 2005.

- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2013), *Management*, 7. Auflage, Wiesbaden 2013.
- Stigler, George J./Becker, Gary S. (1977), *De Gustibus Non Est Disputandum*, in: *American Economic Review*, Vol. 67 (1977), No. 2, S. 76–90.
- Störig, Hans Joachim (1997), *Kleine Weltgeschichte der Philosophie*, Frankfurt 1997.
- Strasser, Gerd J. (1996), *Systemtheorie und Ethik als Grundlagen umweltbewusster Unternehmensführung*, Wiesbaden 1996.
- Strenger, Herrmann J. (1989), *Unternehmensethische Grundsätze in der chemischen Industrie*, in: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.), *Unternehmensethik*, Stuttgart 1989, S. 365–381.
- Sucharow, Labaton (2013), *Wall Street in Crisis: A Perfect Storm Looming*, Labaton Sucharow's, U.S. Financial Services Industry Survey, July 2013, <http://www.secwhistlebloweradvocate.com> (28.10.2013).
- Sutter, Mathias (2009), *Deception Through Telling the Truth?! Experimental Evidence From Individuals and Teams*, in: *The Economic Journal*, Vol. 119, Issue 534, S. 47–60.
- Swedberg, Richard (2009), *Grundlagen der Wirtschaftssoziologie*, Wiesbaden 2009.
- Sykes, Gresham M./Matza, David (1957), *Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency*, in: *American Sociological Review*, Volume 22, Issue 6, S. 664–670.
- Teutsch, Gotthard M. (1995), *Die Würde der Kreatur: Erläuterungen zu einem Verfassungsbegriff am Beispiel des Tieres*, Stuttgart 1995.
- Thommen, Jean-Paul (1995), *Management-Kompetenz durch Weiterbildung*, in: Thommen, Jean-Paul (Hrsg.), *Management-Kompetenz*, Wiesbaden 1995, S. 11–29.
- Thurn, Valentin/Ott, Ursula (2001), *Nestbeschmutzer oder Helden? Zivilcourage im Beruf*, in: Reichold, Herrmann/Löhr, Albert/Blicke, Gerhard (Hrsg.), *Wirtschaftsbürger oder Marktopfer*, München u. a. 2001.
- Tödtmann, Claudia (2015), *Kleine Unternehmen haben glückliche Mitarbeiter*, in: *Zeit-Online* vom 28.09.2015. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2015-09/mitarbeitermotivation-kollege-konkurrent>.
- Turner, N./Barling, J./Epitropaki, O./Butcher, V./Milner, C. (2002), *Transformational leadership and moral reasoning*, in: *Journal of Applied Psychology*, 87, S. 304–311.
- Tyler, Tom E. (1990), *Why people obey the law*, Yale University Press, New Haven and London 1990. www.psych.nyu.edu/tyler/lab/Chapters_1-4.pdf.
- Ulrich, Peter (1980), *Plädoyer für unternehmenspolitische Vernunft*, in: *Management-Zeitschrift* io, Nr. 1, S. 32–38.
- Ulrich, Peter (1984), *Systemsteuerung und Kulturentwicklung*, in: *Die Unternehmung*, Jg. 38 (1984), S. 303–325.
- Ulrich, Peter (1987), *Die neue Sachlichkeit oder: Wie kann die Unternehmensethik betriebswirtschaftlich zur Sache kommen*, in: *Die Unternehmung*, 41. Jg. (1987), S. 409–424.
- Ulrich, Peter (1989a), *Unternehmensethik – Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion*, in: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.), *Unternehmensethik*, Stuttgart 1989, S. 179–200.
- Ulrich, Peter (1989b), *Wirtschaften heißt Wert schaffen*, in: *forum für Fach- und Führungsnachwuchs*, 5. Jg. (1989), Mai, S. 8–19.
- Ulrich, Peter (1990), *Korrektive, funktionale oder grundlagenkritische Wirtschaftsethik? Leitideen zu einer ethikbewussten Ökonomie*, Diskussionspapier Nr. 38 des Instituts für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen 1990.
- Ulrich, Peter (1993), *Unternehmerethos*, in: Enderle, u. a. (Hrsg.), *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Freiburg 1993, Sp. 1165–1175.
- Ulrich, Peter (1998), *Wofür sind Unternehmen verantwortlich? Diskussionspapier Nr. 80 des Instituts für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen*, Juli 1993.
- Ulrich, Peter (1999), *Führungsethik*, in: Korff, Wilhelm (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 4: *Ausgewählte Handlungsfelder*, Gütersloh 1999, S. 230–248.

- Ulrich, Peter (2001), *Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 3. Auflage, Leipzig 2001.
- Ulrich, Werner (1980), Management oder die Kunst Entscheidungen zu treffen, die andere betreffen, in: *Die Unternehmung*, 38. Jg. (1984), Nr. 4, S. 326–346.
- Urmson, James O. (1992), Zur Interpretation der Moralphilosophie, in: Höffe, Otfried (Hrsg.), *Einführung in die utilitaristische Ethik, Klassische und zeitgenössische Texte*, 2. Auflage, Tübingen 1992, S. 123–134.
- Utzig, Siegfried (2002), *Corporate governance, shareholder value* und *Aktienoptionen*: die Lehren aus *Enron*, *Worldcom* und Co, in: *Die Bank*, 2002, No. 9, S. 594–597.
- Vahs, Dietmar (2001), *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und –praxis*, Stuttgart 2001.
- van den Akker, Lenny/Heres, Leonie/Lasthuizen, Karin/Six, Frédérique (2009), Ethical Leadership and Trust: it's all about meeting Expectations, in: *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, Nr. 2, 2009, S. 102–122. www.regent.edu/.../IJLS_vol5_iss2_akker_ethical_1...
- Volk, Hartmut (2000), Verunsicherte Mitarbeiter werden schneller krank, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 18.09.2000, Nr. 217, S. 37.
- Volk, Hartmut (2006), Heilsames Klima, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 04.03.2006, Nr. 54, S. 59.
- Wagner, Gerd R. (1997), *Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie*, Stuttgart 1997.
- Warneken, Felix/Tomasello, Michael (2006), Altruistic Helping in Human Infants and Young Chimpanzees, in: *Science*, Vol. 311, Nr. 5765, S. 1301–1303.
- Waters, James A. (1991), Corporate Morality as an Organizational Phenomenon, in: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.), *Unternehmensethik*, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S. 281–300.
- Waxenberger, Bernhard (2001), *Integritätsmanagement: ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung*, Dissertation, Haupt, Wien 2001.
- Weber, Max (1905), *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus*, Tübingen 1905. (Faksimile-Ausgabe der in Tübingen erschienenen Erstausgabe), Düsseldorf 1992.
- Weber, Max (1919), *Politik als Beruf*, Max Weber Ausgewählte Schriften. Potsdamer Internet-Ausgabe (PIA), <http://www.uni-potsdam.de/u/paed/Flitner/Flitner/Weber/PS.rtf> (19.04.2015).
- Weber, Max (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*, 1. Auflage, Tübingen 1922.
- Weber, Max (1968), Der Sinn der „Wertfreiheit“ der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften, in: Weber, Max, *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 3. Auflage, Tübingen 1968, S. 489–540.
- Weber, Max (1980), *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*, 5. Auflage, Tübingen 1980.
- Weber, Max (1988), *Politik als Beruf*, in: *Gesammelte Politische Schriften*, hrsg. von Johannes Winckelmann, 5. Auflage, Tübingen 1988, S. 505–560.
- Weber, Max (2009), *The Protestant ethic and the spirit of capitalism, the Talcott Parsons translation interpretations*, Norton 2009.
- Weick, Karl E./Gilfillan, David P. (1971), Fate of arbitrary traditions in a laboratory microculture, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 17, Nr. 2, S. 179–191.
- Weimann, Joachim (2009), *Wirtschaftspolitik: Allokation und kollektive Entscheidung*, 5. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Weinschenck, Günther/Dabbert, Stephan (1999), Tiere im Wirtschaftsprozess, in: Korff, Wilhelm (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Bd. 4: *Ausgewählte Handlungsfelder*, Gütersloh 1999, S. 555–581.
- Weisser, J. (2012), *Pfand und Anreizsysteme*, 1. Auflage, Wiesbaden 2012.

- Weißmann, Norbert (2000), Von der Kampagne über Warenzeichen zum Sozialmanagementsystem – die Operationalisierung von ethischen Zielen für Unternehmen und Konsumenten, in: Bausch, Thomas/Kleinfeld, Annette/Steinmann, Horst (Hrsg.), Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis, München 2000, S. 119–138.
- Welge, M./Al-Laham, A. (2008), Strategisches Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Wieland, Josef (1999a), Ethik im Unternehmen – ein Widerspruch in sich selbst? in: Personalführung, Nr. 8, 1999, S. 18–23.
- Wieland, Josef (2014), Governance Ethics: Global Value Creation, economic organization and normativity, Wiesbaden 2014.
- Wieland, Josef/Fürst, Michael (2002), WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement, KleM – Working Paper Nr. 01/2002, Konstanz 2002.
- Wieland, Josef/Grüninger, Stephan (2000), EthikManagementsysteme und ihre Auditierung, Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen, in: Bausch, Thomas/Kleinfeld, Annette/Steinmann, Horst (Hrsg.), Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis, München 2000, S. 155–189.
- Wieland, Joseph (1999b), Die Ethik der Governance, Marburg 1999.
- Wilkening, Hans-Rüdiger (2004), Wirtschaft und Ethik – aktueller denn je! in: Berndt, Ralph u. a. (Hrsg.), Competitiveness und Ethik, Herausforderungen an das Management, Schriftenreihe der Graduate School of Business Administration Bd. 11, Zürich 2004, S. 59–75.
- Williams, Bernard (1978), Ethical Consistency, in: J. Raz (Hrsg.), Practical Reasoning, Oxford University Press 1978, S. 91–109.
- Williamson, O. E. (1979), The Economic Institution of Capitalism, New York 1985.
- Williamson, O. E. (1985), Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics Vol. 12, Nr. 2, S. 233–261.
- Windeler, Arnold (2014), Kompetenz: Sozialtheoretische Perspektiven, Wiesbaden 2014.
- Windolf, Paul (2003), Korruption, Betrug und „Corporate Governance“ in den USA – Anmerkungen zu Enron, in: Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaft, 31. Jg. (2003), Heft 2, S. 185–218.
- Wiswede, Günter (1991), Soziologie, 2. Auflage, Landsberg am Lech 1991.
- Wittmann, Stephan (1994), Praxisorientierte Managementethik, Münster, Hamburg 1994.
- Wittmann, Stephan (1998), Ethik im Personalmanagement, Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewussten Führung von Mitarbeitern, Bern, Stuttgart, Wien 1998.
- Wöhe, Günter (2008), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage, München 2008.
- Zimmermann, Rudolf (2004), Compliance – Grundlage der Corporate Governance, in: Wieland, Josef (Hrsg.), Handbuch Wertemanagement, Hamburg 2004, S. 200–221.
- Zoglauer, Thomas (1999), [Die Methode des Überlegungsgleichgewichts in der moralischen Urteilsbildung](#), in: Jürgen Mittelstraß (Hrsg.), Die Zukunft des Wissens, 18. Deutscher Kongress für Philosophie, Konstanz 1999, Workshop-Beiträge, Universitätsverlag Konstanz 1999, S. 977–984.
- Zweynert, Joachim (2008), Die Soziale Marktwirtschaft als politische Integrationsformel, in: Wirtschaftsdienst Nr. 5, 88. Jg. (2008), S. 334–337.

Stichwortverzeichnis

A

Aktienoptionen, 284, 300, 348
Allokationsfunktion, 151
Altruismus, 94
Amtsautorität, 341, 343
Anerkennung
 gesellschaftliche, 4
Anforderungsgerechtigkeit, 349
Anpassungsfunktion, 153
Anreizfunktion, 151
Ansatz der sozialökonomischen Rationalität, 51
Arbeitsteilung, 88, 99, 132, 145, 153, 201, 237, 267
Argumentationsintegrität, 381
Artefakt, 324, 325
Asch Conformity Experiment, 75, 87, 311, 313
Assessment-Center, 371, 376
Aufklärung, 55, 125, 383
Aufsichtsrat, 269, 276, 291
Auslese
 negative, 180

B

Bauindustrie
 bayerische, 250
Bedarfsgerechtigkeit, 349, 350
Bedürfnisgerechtigkeit, 16, 100, 144, 145, 172
Besteuerung
 progressive, 176
betriebswirtschaftlicher Stakeholderansatz, 258
Betriebswirtschaftslehre, 1
Bewusstsein
 ethisches, Stufen, 382
Bildungssystem, 145, 175

Bonding costs, 290
Bonus, 294, 298, 303
Brainstorming, 84

C

Camisea Project, 262
Case Law, 50, 184
Chancengleichheit, 142
Chemiebranche, 251
Chrematistik, 16, 169
Clean Clothes Campaign, 234
Code of Conduct, 249
Code of Ethics, 228, 250
Code of Law, 184
Commitment, 159, 349
Compliance-Programm, 252, 254
Consumption on the job, 160, 323
Contractualism, 143
Controlling, 207, 321, 344
Corporate Governance, 230, 282, 285
Corporate Social Performance, 158
Corporate Social Responsibility, 159, 324
Corporate Volunteering, 385

D

Deindividuation, 87
deontologische Ethik, 26
Deutscher Corporate Governance Kodex, 230
Deutscher Nachhaltigkeitskodex, 236
Deutscher Werberat, 229
Deutsches Grundgesetz, 58, 169
dezentrale Führung, 271
Differenzprinzip, 143

Diktator Game, 98
 Dilemma
 ethisches, 36, 40, 217
 Diskursethik, 41, 45, 48
 Door-in-the-Face-Technik, 201
 Double-loop learning, 267

E
 Effekte, externe, 38, 146, 188
 negative, 188
 positive, 188
 egalitärer Liberalismus, 143
 EG-Öko Audit, 236
 Eigentum, 125, 139, 141, 142, 154, 168
 Einfluss
 sozialer, normativer, 313
 Einkaufsunternehmen, 235
 Einstellung
 moralische, 2
 Emergenz, 37
 Emotion
 empathische, 95
 emotionale Intelligenz, 108
 empathische Emotion, 95
 Enron, 106, 161, 186, 193, 228, 282
 Entkulturation, 322
 Entlohnung, 6, 59, 82, 151, 173
 erfolgsabhängige, 293
 leistungsorientierte, 101, 151, 172
 risikoadäquate, 298
 Entwicklungsprozess
 kultureller, 129
 Erfolgsgerechtigkeit, 349, 350
 Ethics Officer, 275
 Ethik, 1
 deontologische, 26, 28, 62, 66
 integrative, 19, 52
 teleologische, 34, 35, 62, 66
 Ethik-Beauftragter, 275
 Ethik-Kommission, 275
 Ethikproblem, 4
 Ethikseminar, 281, 324, 384
 ethische Personalauswahl, 363
 ethischer Stakeholderansatz, 255, 259
 ethisches Dilemma, 36, 40, 217
 Ethnozentrismus, 236
 Ethos, 7, 12, 253

Europäischer Verband der forschenden
 Pharmaunternehmen, 251
 existenzielle Intelligenz, 109
 Existenzminimum, 142, 173, 176

F

Fachautorität, 341
 Fair Trade Siegel, 234
 fairer Leistungswettbewerb, 117, 119, 171
 Fairness-Siegel, 234
 Federal Sentencing Guidelines for
 Organizations, 252
 Feudalismus, 122
 Finanzaufsichtsbehörde, 6
 Finanzkrise, 2, 7, 92, 106
 Flower Label Programm, 233
 Folgenethik, 34–36, 39, 266, 330
 Foot-in-the-Door-Technik, 201
 Foreign Corrupt Practices Act, 192
 Free Lunch, 93, 150, 172
 Freiheit, 48, 86, 146, 152
 Freiheitsfunktion, 152
 Führung
 dezentrale, 271
 transaktionale, 336, 338
 Führungsautorität, 341
 Führungsethik, 33, 250, 282
 Führungsgerechtigkeit, 348
 Führungskraft, 355, 357, 360
 Führungskräfteevaluation, 375
 Führungskräfte-Kodex
 wert(e)orientierter, 230
 Führungsstil, 33, 283, 334
 autoritärer, 334
 demokratischer, 335
 ethischer, 327
 kooperativer, 335
 Laissez-faire, 335
 partizipativer, 335
 sinnorientierter, 340
 transaktionaler, 336
 transformationaler, 337
 Up-or-out, 336
 Fundamentalität, 261
 Funktionsbereichsstrategie, 247, 248
 Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, 332, 334

G

Gefangenendilemma
 ethisches, 90, 143, 187, 217, 219, 222
 Geld, 17, 93, 149, 152, 169
 gerechtes Verhalten, 60
 Gerechtigkeit, 13, 16, 56, 58, 61, 99, 139, 142, 144, 146, 172, 261, 346, 349
 Gerechtigkeitsempfinden, 3, 92, 96, 320
 Gerechtigkeitstheorie, 139, 144
 Gesamtkapitalrentabilität
 modifizierte, 297
 Geschäftsbereichsziel, 247
 Geschlechterkampf, 94
 gesellschaftliche Anerkennung, 4
 Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung, 225
 Gesinnungsethik, 62
 Gewerkschaft, 172
 Gewinnmaximierung, 2, 17, 52, 76, 151
 Gift Exchange Game, 186
 Global Compact, 235
 Greatest-happiness-principle, 36
 Groupthink, 88
 Groupthink-Effekt, 310
 Gruppen, 80
 Gruppendenken, 88
 Güter, 13, 14
 öffentliche, 85, 90
 Gütesiegel
 internationales, 232, 233

H

Head Hunter, 290
 Heinz-Dilemma, 378
 Hidden Actions, 180, 182, 290
 Hidden Characteristics, 180, 290
 Hidden Intentions, 182, 290
 Hierarchie, 4, 124, 186, 204, 269
 Hold-up-Verhalten, 182
 Homo oeconomicus, 54, 71, 75, 77, 400
 Humankapital, 121, 131, 161, 175, 205, 208

I

Imitationsfunktion, 153
 Imperativ
 kategorischer, 26, 27
 praktischer, 26

Individualethik, 41, 45, 48, 253
 Individualismus, 7, 89, 127, 237
 Individualkapital, 205, 207
 Individualprinzip, 72
 Informationsproblem, 270
 informativer Einfluss, 88
 Ingenieure, 229
 Innovationsfunktion, 152
 Institutionen, 14, 43, 53, 119, 129, 142, 145, 203
 Institutionenethik, 48, 50, 156
 Institutionenökonomik, 201
 integrative Ethik, 19
 Integrität, 181, 244, 251, 319
 Integritätsprogramm, 253
 Intelligenz, 107, 109
 emotionale, 108
 existenzielle, 109
 interpersonale, 108
 intrapersonale, 108
 kinästhetische, 108
 mathematische, 107
 räumliche, 107
 sprachliche, 107
 Interessenharmonisierung, 182
 Internalisation, 323
 International Code of Conduct, 233
 internationale Wirtschaftsethik, 232
 interpersonale Intelligenz, 108
 intrapersonale Intelligenz, 108
 Investmentbank, 4, 291
 Invisible hand, 52, 77, 79, 169

K

kategorischer Imperativ, 141
 Kaufmannsehre, 184
 kinästhetische Intelligenz, 108
 Kohlberg-Modell, 383
 Kompetenz
 moralische, 377, 380
 Korruption, 157, 172, 190, 191, 193
 öffentliche, 195
 private, 193
 Krankenversicherung, 175
 Kultur
 politische, 315
 Kulturebenen, 308
 Kulturrelativismus, 236

L

Laissez-faire-Führungsstil, 335
 Lean-Management, 272, 352
 Legitimität, 59, 155, 224
 Leistungsbereitschaft, 315, 318
 Leistungsgerechtigkeit, 348
 Leistungswettbewerb
 fairer, 117, 119, 171
 Leitbild, 242
 Lernen
 organisationales, 267
 Liberalismus
 egalitärer, 143
 Lowballing-Technik, 201
 Loyalität, 5, 14, 126, 160, 227, 276, 308, 317
 Loyalitätsvertrag, 160
 inoffizieller, 329

M

Makroebene, 15
 Managementansatz der qualitativen Führung,
 273, 352
 Managementausbildung, 398
 Marktgerechtigkeit, 349, 401
 Marktwirtschaft, 2, 15, 76, 79, 119, 122, 124,
 139, 143
 soziale, 103, 146, 173
 mathematische Intelligenz, 107
 Menschenrechte, 55, 235, 263
 Mesoebene, 15
 Mikroebene, 15
 Millscher Utilitarismus, 38
 Mitleid, 42, 77, 94
 Mittelalter, 115, 122
 Moral, 2, 4, 10
 ökonomische Theorie, 49, 53
 Moral Hazard, 16, 46, 289
 moralische Rechtfertigungsstrategie, 330
 Moralökonomik, 48, 49, 53

N

negative Auslese, 180
 Netzwerk
 kooperatives, 203
 Non-Governmental Organizations, 232

Norm, 10

 deskriptive, 313
 injunktive, 313
 normativer Einfluss, 88
 Normen, 81

O

OECD-Leitsätze für multinationale Unter-
 nehmen, 235
 öffentliche Güter, 85, 90
 Ombudsperson, 274
 Ordnungsrahmen, 218, 232, 320
 Organisationen, 54, 202
 Organisationsethik, 266
 Organisationsstruktur, 266

P

Personalauswahl
 ethische, 363
 Personalauswahlverfahren, 370
 Personalautorität, 342, 375, 379
 Personalentwicklung
 ethische, 377
 Personalführung, 281, 327
 Pflichten, 13, 14, 28, 29, 57
 Pflichtenethik, 26, 28, 31, 35
 Pharmazeutische Industrie, 251
 Philosophie, 11
 Politische Kultur, 315
 postmaterielle Werterevolution, 126
 Principal-Agent-Problematik, 288, 294, 326
 Principal-Agent-Theorie, 289
 progressive Besteuerung, 176
 Publikumskapitalgesellschaft, 291
 Publizitätsregel, 26, 28

Q

Qualifikationsgerechtigkeit, 350

R

Rationalitätsprinzip, 72
 räumliche Intelligenz, 107
 Reaktanz, 86

Rechtfertigungsstrategie
 moralische, 330
Reengineering-Ansatz, 352
 soziotechnischer, 353
Reputation, 92, 158, 184
Robbers Cave Studie, 85

S

SA 8, 236
Sanktionsfunktion, 151
Sekundärtugenden, 12, 367
Sender Receiver Game Experiment, 94
Shareholder Value Konzept, 255
Sitten, 10
Social-Learning, 385
Sokratische Methode, 13
soziale Erleichterung, 83
soziale Kompensation, 83
soziale Marktwirtschaft, 103, 146, 173
soziale Verantwortung, 76, 159
sozialer Kontakt, 81
sozialer Wettbewerb, 83
Sozialgerechtigkeit, 350
Sozialisation, 54, 92, 106, 114, 128, 323, 360
Sozialismus, 176
Sozialkapital, 205
Sozialkompetenz, 367
Sozialprinzip, 99
soziotechnischer Reengineering-Ansatz, 353
Spezialisierung, 207, 267
sprachliche Intelligenz, 107
Stakeholder Map, 260
Stakeholderansatz, 258
 betriebswirtschaftlicher, 258
 ethischer, 255, 259
Stakeholderdialog, 260
Stanford Prison Experiment, 87
Steuerungsfunktion, 150
Strategie, 220, 244
Strong reciprocators, 92, 102
Stuart-Theorie, 288
Subprimekrise, 4
Subsidiarität, 176
Systemakzeptanz, 320

T

Tauschgerechtigkeit, 172
Teamarbeit, 89, 329
Teamfähigkeit, 318
teleologische Ethik, 34
Tierschutz, 58
Tit-for-tat-Strategie, 89
Training-near-the-job, 385
transaktionale Führung, 336
Transaktionskosten, 179, 183
 direkte, 183
 indirekte, 184
Transparency International, 192
Trial and Error, 125
Trigger-Strategie, 89
Trittbrettfahrerproblem, 89, 90
Trust Game, 186
Tugenden, 12

U

Übereinkommen
 der Vereinten Nationen gegen Korruption, 199
 über die Bekämpfung der Bestechung von
 ausländischen Amtsträgern im inter-
 nationalen Geschäftsverkehr, 199
Ultimatum Game, 97, 98
Umwelt, 58, 158
Umweltbilanz, 158
Umweltschutz, 57
Universalismus, 237
UN-Menschenrechtsdeklaration, 56
Unternehmen, 3, 175, 181, 184, 189, 190
Unternehmenskultur, 192, 242, 252, 275, 280,
 302, 303, 306, 308, 309, 315, 322, 323
Unternehmensvision, 242
Unternehmensziele, 243, 246
Up-or-out-Führungsstil, 336
Utilitarismus, 36, 38
 Millscher, 39, 40

V

Value Clarification, 13, 384
Verantwortung
 soziale, 76, 159

Verantwortungsethik, [34](#)
Verband der Diagnostica-Industrie e. V., [251](#)
Verein
 Arzneimittel und Kooperation im
 Gesundheitswesen, [251](#)
 Deutscher Ingenieure, [229](#)
 Freiwillige Selbstkontrolle in der
 Arzneimittelindustrie, [251](#)
 für Heilmittelwerbung, [229](#)
Verfahrensgerechtigkeit, [43](#), [172](#), [176](#)
Verhalten
 gerechtes, [60](#)
Verhaltensnormen für die Führungskraft, [331](#)
Vernunftsabwägung, [26](#), [31](#)
Verständigungskompetenz, [381](#)
Verteilung, [59](#), [98](#), [99](#), [104](#), [139](#), [144](#), [168](#), [350](#)
Verteilungsfunktion, [151](#)
Verteilungsgerechtigkeit, [16](#), [58](#), [142](#), [144](#), [171](#), [350](#)
Vertrauen, [106](#), [111](#), [143](#), [181](#), [184](#)
Vorbildfunktion, [308](#), [358](#)

W
Wertbaumanalyse, [385](#)
Werte, [2](#), [13](#)
Wertemanagement, [382](#)
Werterevolution
 postmaterielle, [126](#)
Wettbewerb, [82](#)
Wettbewerbsfunktion, [150](#)
 dynamische, [152](#)
 statische, [150](#)
Wettbewerbszentrale, [229](#)
Whistle Blowing, [276](#)
Wirtschaftsethik, [1](#), [3](#), [9](#), [15](#)
 internationale, [232](#)
Wirtschaftsprüfer, [158](#), [227](#)
Wirtschaftsprüfungskammer, [227](#)

Z
Zuverlässigkeit, [309](#), [317](#)